VC0011 · Stand November 2026

Volks- und Betriebswirtschaft · Kapitel 2

Betriebliche Funktionen

Super-Multiple-Choice

Prüfungsnahe Aufgaben mit ausführlichen Lösungen zu jeder Antwort.

Prüfungswissen · Prüfungstraining · Prüfungsreife

Abschnitt	Thema	Aufgaben	Kompakt- / Arbeits- / Gesamtbuch
2.1	Überblick und Produktion	13	S. 39 / S. 101 / S. 61
2.2	Beschaffung und Logistik	14	S. 41 / S. 105 / S. 63
2.3	Marketing	15	S. 43 / S. 108 / S. 64
2.4	Rechnungswesen und Controlling	17	S. 46 / S. 113 / S. 66
2.5	Finanzierung und Investition	30	S. 49 / S. 118 / S. 69
2.6	Personal	14	S. 53 / S. 128 / S. 72
2.7	Zusammenwirken, Ziele und Kennzahlen	17	S. 55 / S. 132 / S. 74
	Gesamt	**120**	

So funktioniert das Super-Multiple-Choice

- Eine oder mehrere Antworten sind richtig. Wie viele, steht bei jeder Aufgabe in Klammern.
- Kreuzen Sie einen ganzen Abschnitt an, bevor Sie in den Lösungsteil schauen. Markieren Sie Antworten, bei denen Sie geraten haben, mit einem „?“.
- Die Lösung erklärt zu jeder Antwort, warum sie richtig oder falsch ist – mit Rechenweg, Merksatz und an vielen Stellen mit der passenden Grafik.
- Zu jeder Aufgabe nennt die Lösung die Seiten im Kompaktbuch, im Arbeits- und Übungsbuch und im Gesamtbuch, auf denen Sie das Thema nacharbeiten.
- Tragen Sie Ihr Ergebnis in den Auswertungsbogen ein. Falsch beantwortete und geratene Themen wiederholen Sie nach zwei, sieben und vierzehn Tagen.
- Die Fallbeispiele beziehen sich auf die frei erfundene Speichenwerk GmbH, einen Hersteller von E-Bikes und Lastenrädern aus Bremen.

> Die Aufgaben sind eigenständig entwickelt und keine Originalaufgaben der IHK. Themenauswahl und Gewichtung orientieren sich an der eigenen Auswertung der letzten 23 IHK-Prüfungen (2015 bis 2026).

VC0011 · Stand November 2026 · Alle Angaben ohne Gewähr. © 2026 Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · www.fachwirt24.de
Kompaktbuch = „Volks- und Betriebswirtschaft kompakt“ (ISBN 978-3-913327-06-8) · Arbeitsbuch = „Volks- und Betriebswirtschaft – Arbeits- und Übungsbuch“ (ISBN 978-3-913327-07-5) · Gesamtbuch = „Fachwirt24 – Wirtschaftsbezogene Qualifikationen. Das Gesamtbuch“ (ISBN 978-3-913327-12-9), Fachwirt24 Verlag

2.1 Überblick und Produktion

Aufgabe 1 2.1.1 Betrieb oder Unternehmen

Die Speichenwerk GmbH fertigt in Bremen City-E-Bikes und in Oldenburg Lastenräder. Welche Aussage ordnet die Begriffe Betrieb und Unternehmen richtig zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Betrieb und Unternehmen bedeuten dasselbe; die Begriffe sind austauschbar.
- ☐ B) Die Speichenwerk GmbH ist das Unternehmen, die Werke Bremen und Oldenburg sind ihre Betriebe.
- ☐ C) Das Werk Oldenburg ist ein eigenes Unternehmen, weil dort eigene Maschinen und Beschäftigte arbeiten.
- ☐ D) Bremen und Oldenburg sind zwei Unternehmen, die Speichenwerk GmbH ist der gemeinsame Betrieb.

Aufgabe 2 2.1.1 Primäre Funktionen erkennen

Beim neuen Lastenrad sind bei Speichenwerk viele Abteilungen beschäftigt. Welche Tätigkeiten gehören zu den primären betrieblichen Funktionen? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Marketingleiterin Lena Voss plant den Verkaufsstart beim Fachhandel.
- ☐ B) Personalleiterin Petra Lüders sucht zwei zusätzliche Monteure.
- ☐ C) Controllerin Aylin Demir kalkuliert den Deckungsbeitrag des neuen Modells.
- ☐ D) Einkaufsleiter Markus Rehder verhandelt mit dem Akkulieferanten über Preis und Liefermenge.
- ☐ E) Produktionsleiter Timo Brandt richtet in Oldenburg eine neue Montagelinie ein.

Aufgabe 3 2.1.1 Warum Querschnittsfunktionen?

Rechnungswesen, Finanzierung, Controlling und Personal heißen auch Querschnittsfunktionen. Welche Begründung trifft zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Sie sind weniger wichtig und sollten deshalb ausgelagert werden.
- ☐ B) Sie setzen erst ein, wenn der Absatz abgeschlossen ist.
- ☐ C) Sie ermöglichen und steuern die Wertschöpfung und ziehen sich durch alle primären Funktionen.
- ☐ D) Sie erstellen unmittelbar die Leistung für den Kunden.

Aufgabe 4 2.1.1 Güter- und Geldstrom

Ein Auszubildender der Speichenwerk soll den Weg vom Akku bis zum verkauften Rad beschreiben. Welche Aussagen über Güter- und Geldstrom treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Mit den Zahlungen der Kunden werden Lieferanten, Löhne und Zinsen bezahlt.
- ☐ B) Die Finanzierung überbrückt die Zeit zwischen frühen Auszahlungen und späteren Einzahlungen.
- ☐ C) Der Güterstrom fließt vom Beschaffungsmarkt über die Produktion zum Absatzmarkt.
- ☐ D) Finanzierung ist nur nötig, wenn das Unternehmen Verlust macht.
- ☐ E) Der Geldstrom fließt in derselben Richtung wie der Güterstrom.

Aufgabe 5 2.1.1 Funktionen beim Reiseveranstalter

Die Nordlicht Reisen GmbH stellt Pauschalreisen nach Skandinavien zusammen. Welche Beschreibungen der primären Funktionen passen zu diesem Dienstleister? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Ein Dienstleister hat keine Produktion, deshalb gibt es bei ihm nur zwei primäre Funktionen.
- ☐ B) Absatz: die Reisen über Reisebüros und das eigene Online-Portal verkaufen
- ☐ C) Controlling: Es zählt zu den primären Funktionen, weil es den Gewinn der Reisen ermittelt.
- ☐ D) Leistungserstellung: Transport, Unterkunft und Ausflüge zu buchbaren Reisen kombinieren
- ☐ E) Beschaffung: Zimmerkontingente bei Hotels und Plätze bei Fähren und Busunternehmen einkaufen

Aufgabe 6 2.1.2 Wertschöpfung berechnen

Speichenwerk erzielt 68,0 Mio. € Umsatz; der Bestand an fertigen Rädern ist unverändert. Für Material und Fremdleistungen fallen 41,0 Mio. € an, der Personalaufwand beträgt 19,5 Mio. €. Wie hoch ist die Wertschöpfung? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 7,5 Mio. €
- ☐ B) 68,0 Mio. €
- ☐ C) 27,0 Mio. €
- ☐ D) 109,0 Mio. €

Aufgabe 7 2.1.2 Wertschöpfung mit Lageraufbau

Im Folgejahr verkauft Speichenwerk wieder für 68,0 Mio. €, legt aber zusätzlich fertige Räder im Wert von 1,0 Mio. € auf Lager. Die Vorleistungen betragen 41,0 Mio. €. Wie hoch ist die Wertschöpfung? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 26,0 Mio. €
- ☐ B) 27,0 Mio. €
- ☐ C) 28,0 Mio. €
- ☐ D) 69,0 Mio. €

Aufgabe 8 2.1.2 Produktionsfaktoren nach Gutenberg

Für eine Schulung ordnet Timo Brandt Beispiele aus dem Werk den Produktionsfaktoren nach Erich Gutenberg zu. Welche Zuordnungen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Akkus und Rahmen – Werkstoffe
- ☐ B) Strom für die Montagehallen – Betriebsmittel
- ☐ C) Geschäftsführerin Jana Hollmann – ausführende Arbeit
- ☐ D) Monteure in der Lastenradmontage – ausführende Arbeit
- ☐ E) Prüfstände für Akkus – Betriebsmittel

Aufgabe 9 2.1.3 Fertigungstypen zuordnen

Speichenwerk fertigt sehr unterschiedliche Räder. Welche Zuordnungen zu den Fertigungstypen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Ein Lastenrad-Grundmodell in Varianten mit 500- oder 750-Wh-Akku und drei Farben – Sortenfertigung
- ☐ B) Massenfertigung – besonders flexibel bei individuellen Kundenwünschen
- ☐ C) Einzelfertigung – niedrigste Stückkosten aller Fertigungstypen
- ☐ D) Ein City-E-Bike-Modell in begrenzter Stückzahl am Taktband – Serienfertigung
- ☐ E) Ein einzelnes Lastenrad mit Kühlaufbau für einen Eisverkäufer – Einzelfertigung

Aufgabe 10 2.1.3 Teams montieren Lastenräder

Im Werk Oldenburg montiert jeweils ein Team ein komplettes Lastenrad und verteilt die Arbeit selbst. Um welche Organisationsform der Fertigung handelt es sich, und was ist typisch für sie? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Massenfertigung – sehr große Mengen zu niedrigen Stückkosten
- ☐ B) Gruppenfertigung – Motivation und Qualität, dafür Abstimmungsaufwand
- ☐ C) Fließfertigung – kurze Durchlaufzeiten, aber monotone Arbeit
- ☐ D) Werkstattfertigung – gleichartige Maschinen stehen in einer Werkstatt

Aufgabe 11 **2.1.3 Das Taktband in Bremen**

In Bremen laufen City-E-Bikes in Serie über ein Taktband. Welche Aussagen über diese Fließfertigung treffen zu? (2 richtige Antworten)

- ☐ A) Die Arbeit ist für die Beschäftigten besonders abwechslungsreich.
- ☐ B) Sie senkt bei großen Stückzahlen die Stückkosten.
- ☐ C) Typisch sind lange Transportwege zwischen gleichartigen Maschinen.
- ☐ D) Sie ermöglicht kurze Durchlaufzeiten.
- ☐ E) Sie ist besonders flexibel, wenn Kunden Sonderwünsche haben.

Aufgabe 12 **2.1.3 Ansätze der Rationalisierung**

Speichenwerk will dieselbe Zahl an Rädern mit geringerem Einsatz herstellen. Welche Maßnahmen sind Rationalisierung? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Typung: Drei Lastenradmodelle erhalten eine gemeinsame Plattform.
- ☐ B) Bei gleicher Ausbringung werden zehn zusätzliche Monteure eingestellt.
- ☐ C) Lean Production mit kontinuierlicher Verbesserung in den Montageteams
- ☐ D) Die Verkaufspreise werden um 3 % erhöht.
- ☐ E) Normung: Im ganzen Werk werden einheitliche Schrauben und Steckverbinder verwendet.

Aufgabe 13 **2.1.3 Strompreise steigen**

Die Strompreise für das Werk Bremen sind deutlich gestiegen. Welche Reaktionen setzen in der Produktion an und senken den Energieeinsatz je Rad? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Leerlaufzeiten der Prüfstände werden durch bessere Ablaufplanung vermieden.
- ☐ B) Die Lackieranlage wird durch ein energieeffizienteres Verfahren ersetzt.
- ☐ C) Die Verkaufspreise werden sofort angehoben.
- ☐ D) Die Produktion wird auf Vorrat ausgeweitet, solange der Strom noch bezahlbar ist.
- ☐ E) Die Abwärme der Pulverbeschichtung wird zum Heizen der Montagehalle genutzt.

2.2 Beschaffung und Logistik

Aufgabe 14 2.2.1 Beschaffungsziele im Konflikt

Markus Rehder plant den Akkueinkauf für das nächste Jahr. Welche Aussagen über die Ziele der Beschaffung treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Niedrige Kosten und hohe Qualität stehen bei der Beschaffung immer in Zielharmonie.
- ☐ B) Die Nachhaltigkeit der Lieferkette ist kein Ziel der Beschaffung.
- ☐ C) Ein höherer Sicherheitsbestand erhöht die Versorgungssicherheit, steigert aber die Lagerkosten.
- ☐ D) Ein einziger Lieferant ist bequem und oft günstig, macht Speichenwerk aber abhängig.
- ☐ E) Große Bestellmengen bringen Mengenrabatt, binden aber Kapital und Lagerfläche.

Aufgabe 15 2.2.1 Akkus werden 15 % teurer

Der asiatische Akkulieferant erhöht die Preise um 15 %, zugleich hat der Euro gegenüber dem US-Dollar verloren. Welche Reaktionen sind sinnvoll und richtig zugeordnet? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Die Dollarzahlungen mit einem Devisentermingeschäft absichern – Ansatz an der Beschaffung
- ☐ B) Einen anderen Werkstoff für den Akkukasten einsetzen – Ansatz am Absatz
- ☐ C) Einen zweiten Lieferanten in Polen qualifizieren (Dual Sourcing) – Ansatz an der Beschaffung
- ☐ D) Das Modell mit dem größten Akku 100 € teurer verkaufen – Ansatz am Absatz
- ☐ E) Den Händlern längere Zahlungsziele gewähren – Ansatz an der Beschaffung

Aufgabe 16 2.2.1 Dreijahresvertrag mit Exklusivbindung

Ein Akkuhersteller aus Taiwan bietet Speichenwerk einen Dreijahresvertrag mit festen Preisen und garantierten Mengen an, wenn Speichenwerk alle Akkus nur noch bei ihm bezieht. Welche Einschätzungen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Bringt ein anderer Hersteller bessere Akkus auf den Markt, kann Speichenwerk sofort wechseln.
- ☐ B) Fällt der einzige Lieferant aus, steht die Montage still.
- ☐ C) Der Vertrag beseitigt jede Abhängigkeit vom Lieferanten.
- ☐ D) Werden die Preise in US-Dollar vereinbart, bleibt ein Wechselkursrisiko.
- ☐ E) Die Beschaffungssicherheit steigt, weil Mengen und Preise drei Jahre lang feststehen.

Aufgabe 17 2.2.2 ABC-Analyse

Speichenwerk hat rund 1.200 Materialpositionen. Welche Aussagen über die ABC-Analyse treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Wenige A-Güter wie Akkus und Motoren machen rund 70 bis 80 % des Beschaffungswerts aus.
- ☐ B) A-Güter werden sorgfältig geplant, verhandelt und eng überwacht.
- ☐ C) C-Güter wie Schrauben und Kabelbinder werden mit möglichst wenig Aufwand bestellt.
- ☐ D) C-Güter haben den größten Anteil am Beschaffungswert.
- ☐ E) Die ABC-Analyse ordnet Materialien nach ihrem Gewicht.

Aufgabe 18 2.2.2 Meldebestand bei längerer Lieferzeit

Speichenwerk verbraucht täglich 100 Akkus und hält einen Sicherheitsbestand von 1.500 Akkus. Weil die Containerschiffe umgeleitet werden, steigt die Lieferzeit von 30 auf 45 Tage. Wie hoch ist der neue Meldebestand? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 3.000 Akkus
- ☐ B) 4.500 Akkus
- ☐ C) 6.000 Akkus
- ☐ D) 7.500 Akkus

Aufgabe 19 2.2.2 Optimale Bestellmenge ermitteln

Speichenwerk braucht im Jahr 24.000 Akkus. Jede Bestellung verursacht 1.200 € bestellfixe Kosten. Die Lagerhaltungskosten betragen 24 € je Akku und Jahr, bezogen auf den durchschnittlichen Lagerbestand (Bestellmenge ÷ 2). Bei welcher Bestellmenge sind die Gesamtkosten am geringsten? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 1.000 Akkus
- ☐ B) 1.500 Akkus
- ☐ C) 2.000 Akkus
- ☐ D) 3.000 Akkus

Aufgabe 20 2.2.2 Bestellmenge und Kostenverlauf

Welche Aussagen über die optimale Bestellmenge treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Mit steigender Bestellmenge steigen die Lagerhaltungskosten, weil der durchschnittliche Bestand und das gebundene Kapital wachsen.
- ☐ B) Optimal ist immer die Menge, für die der Lieferant den höchsten Mengenrabatt gewährt.
- ☐ C) Steigen die Lagerhaltungskosten, etwa wegen höherer Zinsen, steigt auch die optimale Bestellmenge.
- ☐ D) Im Optimum ist die Summe beider Kostenarten am geringsten.
- ☐ E) Mit steigender Bestellmenge sinken die bestellfixen Kosten im Jahr, weil seltener bestellt wird.

Aufgabe 21 2.2.2 Umschlagshäufigkeit und Lagerdauer

Speichenwerk verbraucht 24.000 Akkus im Jahr. Der durchschnittliche Lagerbestand beträgt 3.000 Akkus (1.500 Sicherheitsbestand plus halbe Bestellmenge von 1.500), der Einstandspreis 240 € je Akku. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Umschlagshäufigkeit 8, durchschnittliche Lagerdauer 45 Tage, gebundenes Kapital 5.760.000 €
- ☐ B) Umschlagshäufigkeit 0,125, durchschnittliche Lagerdauer 2.880 Tage
- ☐ C) Umschlagshäufigkeit 8, durchschnittliche Lagerdauer 45 Tage, im Lager gebundenes Kapital 720.000 €
- ☐ D) Umschlagshäufigkeit 16, durchschnittliche Lagerdauer 22,5 Tage

Aufgabe 22 2.2.2 Just-in-Time

Speichenwerk lässt Reifen und Sättel aus der Region fertigungssynchron anliefern, hält für Akkus aus Asien aber einen Sicherheitsbestand. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Just-in-Time eignet sich vor allem für Teile mit langen Lieferzeiten aus Übersee.
- ☐ B) Jede Lieferstörung kann bei Just-in-Time sofort die Produktion stoppen.
- ☐ C) Just-in-Time senkt die Umschlagshäufigkeit, weil seltener geliefert wird.
- ☐ D) Just-in-Time spart Lagerkosten und gebundenes Kapital.
- ☐ E) Für Akkus mit langen, störanfälligen Transportwegen ist ein Sicherheitsbestand sinnvoller als Just-in-Time.

Aufgabe 23 2.2.3 Bereiche der Logistik

Welche Zuordnung einer Tätigkeit bei Speichenwerk zu einem Bereich der Logistik ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Rücknahme und Recycling gebrauchter Akkus – Entsorgungslogistik
- ☐ B) Kommissionierung und Versand der Räder an die Fachhändler – Beschaffungslogistik
- ☐ C) Transport der Akkus vom Hafen zum Wareneingang – Produktionslogistik
- ☐ D) Versorgung der Montagearbeitsplätze mit Rahmen aus dem Lager – Distributionslogistik

Aufgabe 24 2.2.3 Make or Buy bei der Ladebox

Speichenwerk braucht 6.000 Ladeboxen im Jahr. Ein Zulieferer verlangt 30 € je Stück. Bei Eigenfertigung fallen 18 € variable Kosten je Stück und 60.000 € zusätzliche Fixkosten an. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Die kritische Menge liegt bei 5.000 Stück; bei 6.000 Stück ist Eigenfertigung um 12.000 € günstiger.
- ☐ B) Die kritische Menge liegt bei 2.000 Stück; bei 6.000 Stück ist Eigenfertigung günstiger.
- ☐ C) Die kritische Menge liegt bei 3.333 Stück; bei 6.000 Stück ist Eigenfertigung günstiger.
- ☐ D) Die kritische Menge liegt bei 5.000 Stück; bei 6.000 Stück ist Fremdbezug günstiger.

Aufgabe 25 2.2.3 Make or Buy beim Gepäckträger

Speichenwerk braucht 6.000 Gepäckträger im Jahr. Fremdbezug kostet 45 € je Stück. Eigenfertigung verursacht 33 € variable Kosten je Stück und 90.000 € zusätzliche Fixkosten. Welche Entscheidung ist kostenmäßig richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Eigenfertigung, weil die kritische Menge bei 2.000 Stück liegt
- ☐ B) Fremdbezug, weil die kritische Menge von 7.500 Stück nicht erreicht wird
- ☐ C) Fremdbezug, weil Eigenfertigung unterhalb von 7.500 Stück immer günstiger wäre
- ☐ D) Eigenfertigung, weil die variablen Kosten mit 33 € unter dem Fremdbezugspreis liegen

Aufgabe 26 2.2.3 Distributionslogistik auslagern?

Speichenwerk liefert bisher mit eigenen Lkw aus. Die eigene Logistik kostet 1.200.000 € Fixkosten im Jahr und 4 € je Rad. Ein Kontraktlogistiker verlangt 38 € je Rad. Geplant sind 33.600 Räder. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Die eigene Logistik ist günstiger, weil sie nur 1.200.000 € kostet.
- ☐ B) Die kritische Menge liegt bei rund 31.579 Rädern; ab dieser Menge ist der Dienstleister günstiger.
- ☐ C) Die Auslagerung ist bei jeder Menge günstiger, weil der Dienstleister spezialisiert ist.
- ☐ D) Eigene Logistik 1.334.400 €, Dienstleister 1.276.800 €; die Auslagerung spart 57.600 €, die kritische Menge liegt bei rund 35.294 Rädern.

Aufgabe 27 2.2.3 Chancen der Auslagerung

Speichenwerk prüft, die Distributionslogistik an einen Kontraktlogistiker auszulagern. Welche Punkte sind Chancen der Auslagerung? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Der spezialisierte Logistiker arbeitet durch Bündelung vieler Kunden und Erfahrung kostengünstiger.
- ☐ B) Lagerpersonal kann bei Engpässen flexibler in die Montage wechseln.
- ☐ C) Fixkosten für Lkw, Lager und Fahrer werden zu variablen Kosten, die sich dem saisonalen Absatz anpassen.
- ☐ D) Der direkte Kontakt zu den Händlern bei der Auslieferung wird enger.
- ☐ E) Bei der Vorbereitung werden alle Arbeitsschritte durchleuchtet, Schwachstellen wie Doppelarbeit werden sichtbar.

2.3 Marketing

Aufgabe 28 2.3.1 Käufer- oder Verkäufermarkt

2020 und 2021 waren E-Bikes kaum lieferbar, Kunden warteten monatelang. Danach waren die Lager der Händler voll, und Rabatte wurden die Regel. Welche Aussage beschreibt diese Entwicklung richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Zuerst herrschte ein Käufermarkt, weil die Käufer lange warten mussten; danach ein Verkäufermarkt.
- ☐ B) Zuerst herrschte ein Verkäufermarkt mit dem Engpass in Beschaffung und Produktion, danach ein Käufermarkt mit dem Engpass im Absatz.
- ☐ C) Auf einem Käufermarkt ist die Nachfrage größer als das Angebot.
- ☐ D) Marketing ist auf Verkäufermärkten wichtiger als auf Käufermärkten.

Aufgabe 29 2.3.1 Primär- und Sekundärforschung

Lena Voss will wissen, ob ambulante Pflegedienste Lastenräder einsetzen würden. Welche Zuordnungen der Marktforschung sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Sekundärforschung ist teurer, liefert aber passgenauere Daten als Primärforschung.
- ☐ B) Die Auswertung der eigenen Verkaufszahlen an Gewerbekunden – Primärforschung
- ☐ C) Die Auswertung einer Branchenstudie des Zweiradverbands – Sekundärforschung
- ☐ D) Drei Pflegedienste testen vier Wochen lang Lastenräder und werden dabei beobachtet – Primärforschung
- ☐ E) Eine Befragung von 200 Pflegediensten in Norddeutschland – Primärforschung

Aufgabe 30 2.3.1 Marktanteil und Marketingziele

Speichenwerk setzt mit Lastenrädern 12,6 Mio. € um; das Marktvolumen für Lastenräder in Deutschland beträgt 180 Mio. €. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Der Marktanteil beträgt 14,3 %.
- ☐ B) Der Marktanteil beträgt 7 %; das Ziel „Marktanteil auf 8 % steigern“ ist ein psychografisches Marketingziel.
- ☐ C) Der Marktanteil beträgt 7 %; das Ziel „Marktanteil auf 8 % steigern“ ist ein ökonomisches Marketingziel.
- ☐ D) Der Marktanteil ergibt sich aus Marktvolumen minus eigenem Umsatz: 167,4 Mio. €.

Aufgabe 31 2.3.2 Die vier Instrumente zuordnen

Für das neue Familien-Lastenrad plant Lena Voss mehrere Maßnahmen. Welche Zuordnungen zu den Instrumenten des Marketingmixes sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Fünf Jahre Rahmengarantie und drei Ausstattungsvarianten – Produktpolitik
- ☐ B) Probefahrt-Tage beim Händler – Distributionspolitik
- ☐ C) Mengenrabatt für Flottenkunden – Kommunikationspolitik
- ☐ D) Verkauf über den Fachhandel und den eigenen Online-Shop – Distributionspolitik
- ☐ E) Einstiegspreis 4.990 €, Dienstradleasing und Skonto für Händler – Preis- und Konditionenpolitik

Aufgabe 32 2.3.2 Fünf Instrumente?

Ein Auszubildender schreibt: „Die Instrumente des Marketingmixes sind Produkt, Preis, Distribution, Werbung und Verkaufsförderung.“ Was ist daran falsch? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Nichts – Werbung und Verkaufsförderung werden wegen ihrer Bedeutung als eigene Instrumente gezählt.
- ☐ B) Werbung und Verkaufsförderung sind kein zusätzliches P des Vier-P-Marketingmixes, sondern gehören zur Kommunikationspolitik.
- ☐ C) Preis- und Konditionenpolitik sind zwei getrennte Instrumente, deshalb fehlt eines.
- ☐ D) Die Distribution gehört nicht zum Marketingmix, sondern zur Logistik.

Aufgabe 33 2.3.2 Ein stimmiger Mix

Speichenwerk bietet ein Premium-Lastenrad für 4.990 € an. Welche Aussagen über den Marketingmix treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Jedes Instrument wird unabhängig von den anderen optimiert.
- ☐ B) Ziel des Mixes ist es, das Unternehmen und seine Produkte erfolgreich am Markt zu positionieren und Kunden dauerhaft zu binden.
- ☐ C) Ein Premiumrad passt nicht zu einem Verkauf über Discounter; die Instrumente müssen zueinander passen.
- ☐ D) Preise lassen sich kurzfristig ändern, neue Produkte oder Vertriebswege brauchen Monate bis Jahre.
- ☐ E) Der Marketingmix gilt nur für Hersteller von Konsumgütern, nicht für Dienstleister.

Aufgabe 34 2.3.3 Produktlebenszyklus

Bei Speichenwerk steht das Gewerbe-Lastenrad in der Einführung, das Familien-Lastenrad wächst, und das City-E-Bike ist ein reifes Produkt. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Beim Gewerbe-Lastenrad sind Umsatz und Gewinn noch gering; meist entsteht ein Verlust. Bekanntheit aufbauen und Händler gewinnen ist vorrangig.
- ☐ B) In der Rückgangsphase ist die Elimination des Produkts ausgeschlossen.
- ☐ C) In der Einführungsphase ist der Gewinn am höchsten, weil noch keine Konkurrenz besteht.
- ☐ D) Beim Familien-Lastenrad passen eine Ausweitung des Vertriebs und zusätzliche Varianten.
- ☐ E) Das City-E-Bike erzielt hohe Deckungsbeiträge und finanziert die neuen Modelle mit.

Aufgabe 35 2.3.3 Produktpolitische Entscheidungen

Welche Maßnahme der Speichenwerk ist eine Diversifikation? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Ein selten verkauftes Trekkingmodell läuft aus.
- ☐ B) Speichenwerk baut ein Werkstattnetz für die Wartung von Dienstradflotten auf.
- ☐ C) Das City-E-Bike erhält im neuen Modelljahr einen stärkeren Motor.
- ☐ D) Neben dem bisherigen Lastenrad wird eine zusätzliche Variante mit Kühlbox angeboten.

Aufgabe 36 2.3.3 Zusatzauftrag eines Lieferdienstes

Ein Lieferdienst fragt 50 Lastenräder zu je 2.600 € an. Die variablen Stückkosten betragen 2.300 €, die Selbstkosten 2.950 €; die Kapazität ist frei. Wie sollte Speichenwerk entscheiden? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Annehmen, weil der Preis über der kurzfristigen Preisuntergrenze liegt und das Ergebnis um 15.000 € steigt
- ☐ B) Ablehnen, weil die kurzfristige Preisuntergrenze die Selbstkosten sind
- ☐ C) Ablehnen, weil der Preis unter den Selbstkosten liegt und ein Verlust von 17.500 € entsteht
- ☐ D) Annehmen, weil der Auftrag einen Gewinn von 130.000 € bringt

Aufgabe 37 2.3.3 Preisstrategien

Speichenwerk bringt ein neuartiges Lastenrad mit Neigetechnik auf den Markt. Welche Aussagen zur Preispolitik treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Bei der Penetrationsstrategie startet Speichenwerk mit einem niedrigen Preis, um schnell Marktanteile zu gewinnen.
- ☐ B) Langfristige Preisuntergrenze sind die variablen Stückkosten.
- ☐ C) Bei der Abschöpfungsstrategie startet Speichenwerk mit einem hohen Preis und senkt ihn später.
- ☐ D) Zur Konditionenpolitik gehören Werbung und Messeauftritte.
- ☐ E) Ein Flottenrabatt für Paketdienste ist eine Preisdifferenzierung nach der Menge.

Aufgabe 38 2.3.3 Diesel-Lkw-Händler unter Druck

Die Nord-Lkw GmbH handelt mit Diesel-Lkw. Fahrverbote und strengere Abgasnormen bedrohen ihr Geschäft. Welche Vorschläge helfen ihr, sich am Markt zu behaupten? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Das Sortiment unverändert lassen und auf die Aufhebung der Fahrverbote warten
- ☐ B) E-Lkw im Leasing oder zur Miete anbieten, damit Kunden die hohe Anschaffung nicht auf einmal tragen
- ☐ C) Die Wertschöpfung um Werkstatt, Prüfdienste und Ladeinfrastruktur erweitern
- ☐ D) Sich als Spezialanbieter für E-Lkw positionieren
- ☐ E) Die Preise für Diesel-Lkw erhöhen, um die Marge zu sichern

Aufgabe 39 2.3.4 Fachhandel oder Online-Shop

Speichenwerk überlegt, neben dem Fachhandel den eigenen Online-Shop auszubauen. Welche Argumente treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Der Fachhandel bietet Reichweite, Beratung und Probefahrt vor Ort, verlangt aber eine Handelsspanne.
- ☐ B) Beim indirekten Absatz über den Fachhandel entfällt die Handelsspanne.
- ☐ C) Im Online-Shop behält Speichenwerk die volle Marge und hat direkten Kontakt zu den Kunden.
- ☐ D) Der direkte Absatz verursacht keinen zusätzlichen Aufwand, weil der Händler entfällt.
- ☐ E) Werden beide Wege kombiniert, spricht man von Multichannel-Vertrieb.

Aufgabe 40 2.3.4 Reisender oder Handelsvertreter

Für das Gebiet Skandinavien kann Speichenwerk einen Reisenden (48.000 € Fixum plus 2 % Provision) oder einen Handelsvertreter (8 % Provision) einsetzen. Erwartet wird ein Umsatz von 600.000 €. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Der kritische Umsatz liegt bei 2.400.000 €; bis dahin ist der Reisende günstiger.
- ☐ B) Der kritische Umsatz liegt bei 600.000 €; beide sind gleich teuer.
- ☐ C) Der Reisende ist günstiger, weil seine Provision nur 2 % beträgt.
- ☐ D) Der Handelsvertreter ist mit 48.000 € günstiger; der kritische Umsatz liegt bei 800.000 €.

Aufgabe 41 2.3.4 AIDA

Lena Voss plant eine Plakataktion in Bahnhöfen. Die Botschaft soll nach dem AIDA-Modell aufgebaut sein. Welche Reihenfolge beschreibt das Modell? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Interesse wecken – Aufmerksamkeit erregen – Kauf – Kaufwunsch
- ☐ B) Aufmerksamkeit erregen – Interesse wecken – Kaufwunsch auslösen – zum Kauf führen
- ☐ C) Analyse – Information – Distribution – Absatz
- ☐ D) Aufmerksamkeit – Image – Distribution – Absatzkontrolle

Aufgabe 42 2.3.4 Vom Fahrradtrend profitieren

Städte bauen Radwege aus und sperren Innenstädte für Autos. Lena Voss schlägt Maßnahmen vor. Welche Zuordnungen zu den Instrumenten sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Aktionstage auf Parkplätzen einer Supermarktkette mit Ladesäulen – Produktpolitik
- ☐ B) Dienstrad-Flotten für Großunternehmen der Region – Distributionspolitik
- ☐ C) Sponsoring eines Radrennens – Preispolitik
- ☐ D) Plakate in Bahnhöfen zeigen, wie einfach sich das Kompakt-Lastenrad mit der Bahn kombinieren lässt – Kommunikationspolitik
- ☐ E) Eine Leasingkooperation zerlegt die Anschaffung in Monatsraten – Konditionenpolitik

2.4 Rechnungswesen und Controlling

Aufgabe 43 2.4.1 Teilgebiete des Rechnungswesens

Sven Kruse erklärt neuen Auszubildenden das Rechnungswesen. Welche Aufzählung nennt die vier klassischen Teilgebiete? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Buchführung, Kosten- und Leistungsrechnung, Statistik, Planungsrechnung
- ☐ B) Buchführung, Controlling, Steuerberatung, Marketing
- ☐ C) Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang, Lagebericht
- ☐ D) Finanzierung, Investition, Liquiditätsplanung, Kreditprüfung

Aufgabe 44 2.4.1 Extern und intern abgrenzen

Für eine Abgrenzungstabelle vergleicht eine Teilnehmerin externes und internes Rechnungswesen. Welche Einträge sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Externes Rechnungswesen – Aufgabe: planen, steuern, kontrollieren
- ☐ B) Internes Rechnungswesen – Rechengrößen: Kosten und Leistungen
- ☐ C) Externes Rechnungswesen – Vorschriften: HGB, Steuergesetze, GoB
- ☐ D) Internes Rechnungswesen – Ergebnis: Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung
- ☐ E) Externes Rechnungswesen – Adressaten: Eigentümer, Banken, Lieferanten, Finanzamt, Öffentlichkeit

Aufgabe 45 2.4.1 Aufwand oder Kosten

Speichenwerk spendet 10.000 € an einen Bremer Sportverein. Ein befreundeter Einzelunternehmer setzt in seiner Kalkulation einen Unternehmerlohn von 60.000 € an. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Die Spende ist Aufwand, aber keine Kosten; der kalkulatorische Unternehmerlohn ist Kosten, aber kein Aufwand.
- ☐ B) Der kalkulatorische Unternehmerlohn ist Aufwand, aber keine Kosten.
- ☐ C) Aufwand und Kosten sind dasselbe; der Unterschied ist nur sprachlich.
- ☐ D) Die Spende ist Kosten und Aufwand zugleich.

Aufgabe 46 2.4.1 Buchführungspflicht und Jahresabschluss

Welche Aussage über Buchführungspflicht und Jahresabschluss ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Der Jahresabschluss zeigt, welches Werk und welches Modell Gewinn bringt.
- ☐ B) Eine GmbH mit weniger als 800.000 € Umsatz ist von der Buchführungspflicht befreit.
- ☐ C) Die Speichenwerk GmbH erstellt einen Jahresabschluss aus Bilanz, GuV und Anhang, je nach Größe ergänzt um einen Lagebericht.
- ☐ D) Ein Einzelkaufmann mit 900.000 € Umsatz und 60.000 € Gewinn ist befreit.

Aufgabe 47 2.4.1 Deckungsbeitrag und Break-even

Das Familien-Lastenrad wird für 3.200 € an die Händler verkauft, die variablen Kosten betragen 2.300 € je Rad. Der Sparte sind 3,6 Mio. € Fixkosten zugeordnet. Ab welcher Absatzmenge erzielt die Sparte Gewinn? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) ab 1.125 Rädern
- ☐ B) ab 1.566 Rädern
- ☐ C) ab 4.000 Rädern
- ☐ D) ab 4.000 Rädern; jedes weitere Rad steigert den Gewinn um 3.200 €

Aufgabe 48 2.4.2 Was Controlling bedeutet

Nach der Einstellung von Aylin Demir fragen Beschäftigte, ob sie nun „kontrolliert“ werden. Welche Aussage beschreibt Controlling richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Controlling ist ein neuer Name für die Finanzbuchhaltung.
- ☐ B) Der Controller trifft als Kapitän die wichtigen Entscheidungen des Unternehmens.
- ☐ C) Controlling bedeutet vor allem, die Arbeit der Mitarbeitenden zu überwachen.
- ☐ D) Controlling verbindet Planung, Kontrolle und Information; der Controller versorgt die Leitung wie ein Lotse mit Daten, entscheidet aber nicht selbst.

Aufgabe 49 2.4.2 Aufgaben des Controllings

Welche Tätigkeiten von Aylin Demir gehören zu den Aufgaben des Controllings? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Den Absatzplan des Marketings mit den Montagekapazitäten und dem Akkueinkauf abstimmen
- ☐ B) Die Umsatzsteuervoranmeldung erstellen und an das Finanzamt übermitteln
- ☐ C) Allein entscheiden, ob das Werk Hamburg gebaut wird
- ☐ D) Monatlich prüfen, ob Oldenburg 400 Lastenräder fertigt und der Ausschuss unter 2 % bleibt
- ☐ E) Der Geschäftsführung ein einseitiges Kennzahlenblatt je Sparte liefern

Aufgabe 50 2.4.2 Der Regelkreis des Controllings

In welcher Reihenfolge laufen die Schritte des Controllings ab? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Umsetzung – Bericht – Ziele und Pläne – Abweichungsanalyse – Soll-Ist-Vergleich
- ☐ B) Ziele und Pläne – Umsetzung – Soll-Ist-Vergleich – Abweichungsanalyse – Bericht und Gegenmaßnahmen
- ☐ C) Soll-Ist-Vergleich – Ziele und Pläne – Umsetzung – Gegenmaßnahmen – Abweichungsanalyse
- ☐ D) Ziele und Pläne – Abweichungsanalyse – Umsetzung – Soll-Ist-Vergleich – Bericht

Aufgabe 51 2.4.2 Strategisch oder operativ

Welche Aussagen über strategisches und operatives Controlling treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Der monatliche Soll-Ist-Vergleich der Montagekosten ist operatives Controlling.
- ☐ B) Eine Portfolio-Analyse der Geschäftsfelder für die nächsten fünf Jahre ist strategisches Controlling.
- ☐ C) Das operative Controlling blickt drei bis zehn Jahre voraus.
- ☐ D) SWOT-Analyse und Benchmarking sind typische Instrumente des operativen Controllings.
- ☐ E) Das strategische Controlling fragt, ob das Unternehmen die richtigen Dinge tut.

Aufgabe 52 2.4.2 Existenzsicherung und Koordination

Für ein Stellenprofil formuliert Jana Hollmann die Aufgabe „Existenzsicherung und Koordination“. Welche Beschreibung passt? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Einen Jahresabschluss nach HGB aufstellen und vom Wirtschaftsprüfer testieren lassen
- ☐ B) Monatlich die Lohnabrechnung prüfen, damit keine Fehler an die Beschäftigten gehen
- ☐ C) Risiken früh erkennen, Rentabilität und Liquidität sichern und die Bereiche auf gemeinsame Ziele ausrichten
- ☐ D) Die Geschäftsführung bei allen Entscheidungen vertreten

Aufgabe 53 2.4.3 Controlling und Finanzbuchhaltung

Sven Kruse und Aylin Demir erstellen eine Tabelle, die ihre Bereiche abgrenzt. Welche Einträge sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Ergebnis: Controlling – Jahresabschluss mit Jahresergebnis
- ☐ B) Rechengrößen: Controlling – Aufwand und Ertrag; Finanzbuchhaltung – Kosten und Planwerte
- ☐ C) Gesetzliche Regelung: Controlling – keine; Finanzbuchhaltung – HGB, Steuergesetze, GoB
- ☐ D) Zielgruppe: Controlling – Geschäftsleitung und Management; Finanzbuchhaltung – externe Adressaten
- ☐ E) Zeitbezug: Controlling – vergangenheits- und zukunftsorientiert, oft monatlich; Finanzbuchhaltung – vergangenheitsorientiert, Abschluss jährlich

Aufgabe 54 2.4.3 Was bleibt bei der Buchhaltung?

Welche Aufgaben bleiben bei der Finanzbuchhaltung von Sven Kruse, nachdem Speichenwerk ein Controlling eingeführt hat? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Die Deckungsbeiträge der einzelnen Modelle analysieren
- ☐ B) Jeden Geschäftsvorfall belegt und zeitgerecht buchen
- ☐ C) Im Oktober das Jahresergebnis auf den 31. Dezember hochrechnen
- ☐ D) Den Jahresabschluss nach HGB erstellen
- ☐ E) Die Umsatzsteuer gegenüber dem Finanzamt melden

Aufgabe 55 2.4.4 Preis- und Mengenabweichung bei Akkus

Geplant waren 24.000 Akkus zu je 240 €. Tatsächlich bezog Speichenwerk 23.000 Akkus zu je 276 €. Welche Analyse ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Gesamtabweichung +588.000 € (ungünstig), Preisabweichung +828.000 € (ungünstig), Mengenabweichung −240.000 € (günstig)
- ☐ B) Gesamtabweichung +588.000 €, Preisabweichung +864.000 €, Mengenabweichung −276.000 €
- ☐ C) Gesamtabweichung −588.000 € (günstig), weil weniger Akkus bezogen wurden
- ☐ D) Preisabweichung +828.000 € (ungünstig), Mengenabweichung +240.000 € (ungünstig)

Aufgabe 56 2.4.4 Abweichung null – alles gut?

Für Rahmen waren 24.000 Stück zu je 150 € geplant. Bezogen wurden 25.000 Stück zu je 144 €. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Die Gesamtabweichung ist null; eine günstige Preisabweichung von −150.000 € und eine ungünstige Mengenabweichung von +150.000 € heben sich auf.
- ☐ B) Die Gesamtabweichung ist null, eine weitere Analyse ist überflüssig.
- ☐ C) Preisabweichung +150.000 € (ungünstig), Mengenabweichung −150.000 € (günstig)
- ☐ D) Die Gesamtabweichung beträgt −150.000 €, weil der Einkauf günstiger war.

Aufgabe 57 2.4.4 Vergleiche und Berichte

Aylin Demir arbeitet mit verschiedenen Vergleichen und Berichten. Welche Zuordnungen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ A) Die Kosten des laufenden Jahres werden mit den drei Vorjahren verglichen – Soll-Ist-Vergleich
- ☐ B) Der Bedarfsbericht erscheint regelmäßig jeden Monat.
- ☐ C) Liegen die Materialkosten mehr als 5 % über Plan, erhält die Geschäftsführung sofort eine Meldung – Abweichungsbericht
- ☐ D) Die Montagekosten je Rad in Bremen und Oldenburg werden verglichen – Zeitvergleich
- ☐ E) Im Oktober wird das Jahresergebnis auf den 31. Dezember hochgerechnet – Soll-Wird-Vergleich

Aufgabe 58 2.4.4 **Budgets im Gegenstromverfahren**

Speichenwerk stellt die Budgetplanung um. Welche Beschreibung trifft auf das Gegenstromverfahren zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Das Budget passt sich automatisch an die tatsächliche Ausbringung an.
- ☐ B) Die Leitung gibt Eckwerte vor, die Bereiche planen im Detail, danach wird gemeinsam abgestimmt.
- ☐ C) Jeder Bereich plant sein Budget selbst, die Summe wird übernommen.
- ☐ D) Die Geschäftsführung gibt alle Budgets bis ins Detail vor, die Bereiche setzen sie um.

Aufgabe 59 2.4.4 **Ergebnis unter Plan**

Die Hochrechnung zeigt: Wegen gestiegener Akkupreise bleibt Speichenwerk 0,8 Mio. € unter dem geplanten Ergebnis. Welche Maßnahmen verbessern die Ergebnissituation? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Den Händlern längere Zahlungsziele gewähren
- ☐ B) Die Abschreibungen erhöhen, um zusätzliche Mittel zu gewinnen
- ☐ C) Die Preise der Lastenräder zum Saisonstart um 3 % anheben, soweit Konkurrenz und Preiselastizität es zulassen
- ☐ D) Ein selten verkauftes Trekkingmodell mit negativem Deckungsbeitrag auslaufen lassen
- ☐ E) Einen zweiten, günstigeren Akkulieferanten in Europa aufbauen

2.5 Finanzierung und Investition

Aufgabe 60 2.5.1 Kapitalbindungsdauer

Für das geplante Werk Hamburg rechnet Aylin Demir mit 20 Tagen Materiallager, 5 Tagen Fertigung, 10 Tagen Fertiglager und 30 Tagen Kundenziel. Die Lieferanten gewähren 25 Tage Zahlungsziel. Die täglichen Auszahlungen betragen 40.000 €. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Kapitalbindung 30 Tage, Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen 1.200.000 €
- ☐ B) Kapitalbindung 40 Tage, Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen 1.600.000 €
- ☐ C) Kapitalbindung 65 Tage, Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen 2.600.000 €
- ☐ D) Kapitalbindung 90 Tage, Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen 3.600.000 €

Aufgabe 61 2.5.1 Kapitalbedarf bei längerem Kundenziel

Für das Werk Hamburg sind 10,5 Mio. € Anlagevermögen und 0,5 Mio. € Anlaufkosten geplant; die täglichen Auszahlungen betragen 40.000 €. Bisher ergab sich eine Kapitalbindung von 40 Tagen. Nun verlangen die Händler 45 statt 30 Tage Zahlungsziel. Wie hoch ist der gesamte Kapitalbedarf? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 11,0 Mio. €
- ☐ B) 12,6 Mio. €
- ☐ C) 13,2 Mio. €
- ☐ D) 14,2 Mio. €

Aufgabe 62 2.5.1 Finanzierungsformen einordnen

Jana Hollmann prüft, wie Speichenwerk das Werk Hamburg finanzieren kann. Welche Einordnungen nach Mittelherkunft und Rechtsstellung sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ A) Kapitalerhöhung, bei der ein neuer Gesellschafter Anteile übernimmt – Außen- und Eigenfinanzierung
- ☐ B) Darlehen einer Gesellschafterin an die GmbH – Außen- und Eigenfinanzierung
- ☐ C) Lieferantenkredit – Innen- und Fremdfinanzierung
- ☐ D) Pensionsrückstellungen – Innen- und Fremdfinanzierung
- ☐ E) Verkauf einer leer stehenden Lagerhalle in Oldenburg – Außen- und Eigenfinanzierung

Aufgabe 63 2.5.1 Eigen- und Fremdkapital unterscheiden

Welche Aussagen unterscheiden Eigen- und Fremdkapital richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Eigenkapital steht unbefristet zur Verfügung, Fremdkapital ist befristet und wird getilgt.
- ☐ B) Der Eigenkapitalgeber wird Eigentümer und hat Mitsprache; er haftet mit seiner Einlage.
- ☐ C) Eigenkapital erhält eine feste Vergütung unabhängig vom Gewinn.
- ☐ D) Fremdkapital kostet einen festen Zins, auch wenn das Unternehmen Verlust macht.
- ☐ E) Der Fremdkapitalgeber haftet für die Schulden des Unternehmens.

Aufgabe 64 2.5.1 Rechtsform beachten

Speichenwerk ist eine GmbH. Welche Form der Beteiligungsfinanzierung kommt für sie in Betracht? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Die Inhaberin legt Privatvermögen ein, ohne dass sich Anteile ändern
- ☐ B) Eine Kapitalerhöhung beschließen, bei der bisherige oder neue Gesellschafter weitere Anteile übernehmen
- ☐ C) Junge Aktien an der Börse ausgeben
- ☐ D) Eine Kommanditistin aufnehmen

Aufgabe 65 2.5.2 Stille Beteiligung oder Geschäftsanteile

Eine regionale Beteiligungsgesellschaft bietet Speichenwerk 2,0 Mio. € an – entweder gegen 10 % der Geschäftsanteile oder als stille Beteiligung. Jana Hollmann wählt die stille Beteiligung, nachrangig, langfristig und mit Verlustbeteiligung. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Die stille Beteiligung verpflichtet zu festen Zinsen, auch wenn Speichenwerk Verlust macht.
- ☐ B) Eine stille Beteiligung ist in jedem Fall bilanzielles Eigenkapital.
- ☐ C) Wegen Nachrang, Langfristigkeit und Verlustbeteiligung wertet die Bank die Beteiligung als wirtschaftliches Eigenkapital.
- ☐ D) Bei 10 % der Geschäftsanteile würde der Investor in der Gesellschafterversammlung mitbestimmen.
- ☐ E) Der stille Gesellschafter erhält einen vereinbarten Gewinnanteil, hat aber kein Stimmrecht.

Aufgabe 66 2.5.2 Kreditformen

Speichenwerk nutzt verschiedene Kredite. Welche Aussagen treffen zu? (2 richtige Antworten)

- ☐ A) Beim Annuitätendarlehen bleibt die Jahresrate aus Zins und Tilgung gleich und ist gut planbar.
- ☐ B) Beim Ratendarlehen bleibt die jährliche Gesamtbelastung gleich.
- ☐ C) Beim Fälligkeitsdarlehen wird jedes Jahr ein gleich hoher Tilgungsbetrag fällig.
- ☐ D) Ein KfW-Förderdarlehen beantragt Speichenwerk nach Baubeginn direkt bei der KfW.
- ☐ E) Der Kontokorrentkredit ist eine Kreditlinie auf dem Geschäftskonto: flexibel für Saisonspitzen, aber vergleichsweise teuer.

Aufgabe 67 2.5.2 Effektiver Zins des Lieferantenkredits

Der Akkulieferant gewährt 2 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen, sonst ist die Rechnung nach 30 Tagen netto fällig. Wie hoch ist der effektive Jahreszins, wenn Speichenwerk das Zahlungsziel nutzt? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 2,04 %
- ☐ B) 24,49 %
- ☐ C) 36,73 %
- ☐ D) 72,00 %

Aufgabe 68 2.5.2 Skonto mit dem Kontokorrentkredit ziehen

Eine Rechnung über 180.000 € ist mit 2 % Skonto innerhalb von 10 Tagen oder netto in 30 Tagen zu zahlen. Speichenwerk müsste den Skontobetrag über den Kontokorrentkredit zu 11 % finanzieren. Wie hoch ist der Finanzierungsvorteil? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Nachteil von 15.804 €; Skonto lohnt sich nicht
- ☐ B) 2.500 €
- ☐ C) 2.522 €
- ☐ D) 3.600 €

Aufgabe 69 2.5.2 Kreditsicherheiten

Die Hausbank finanziert die neue Schweißanlage und verlangt eine Sicherheit, bei der Speichenwerk die Anlage weiter nutzen kann. Welche Sicherheit ist gemeint? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Bürgschaft – die Bank erhält ein Pfandrecht an der Anlage
- ☐ B) Sicherungsabtretung – Speichenwerk tritt die Anlage an die Bank ab und mietet sie zurück
- ☐ C) Grundschuld – die Bank erhält ein Pfandrecht an der Schweißanlage
- ☐ D) Sicherungsübereignung – die Bank wird Eigentümerin der Anlage, Speichenwerk bleibt Besitzerin und nutzt sie weiter

Aufgabe 70 2.5.2 Leasing

Timo Brandt möchte die Prüfstände für das Werk Hamburg leasen statt kaufen. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Leasing ist eine eigenständige Nutzungs- und Finanzierungsform; die IHK-Lösungen ordnen es der Außen- und Fremdfinanzierung zu.
- ☐ B) Insgesamt kann Leasing teurer sein als ein Kreditkauf; das hängt von Modell, Restwert, Zins, Service, Laufzeit und Steuer ab.
- ☐ C) Beim Sale-and-lease-back least Speichenwerk fabrikneue Anlagen direkt vom Hersteller.
- ☐ D) Die geleasten Prüfstände kann Speichenwerk als Sicherheit für weitere Kredite einsetzen.
- ☐ E) Leasing vermeidet eine hohe Anfangsauszahlung; die Liquidität bleibt erhalten.

Aufgabe 71 2.5.3 Innenfinanzierung beim Brauhaus

Die Brauhaus Lindenkrug OHG braucht eine neue Abfüllanlage für 420.000 €. Sie hat 150.000 € Gewinn erzielt, die jährlichen Abschreibungen betragen 60.000 €, und zwei Lieferwagen werden nicht mehr gebraucht. Welche Möglichkeiten sind Innenfinanzierung? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Die Gesellschafter entnehmen den Gewinn nicht, sondern belassen ihn im Betrieb – Selbstfinanzierung.
- ☐ B) Ein weiterer Gesellschafter wird aufgenommen.
- ☐ C) Die Hausbank gewährt einen Investitionskredit.
- ☐ D) Die über die Bierpreise verdienten Abschreibungen fließen in die neue Anlage – Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten.
- ☐ E) Die nicht mehr benötigten Lieferwagen werden verkauft – Vermögensumschichtung.

Aufgabe 72 2.5.3 Kapazitätserweiterungseffekt

Speichenwerk hat vier Akku-Prüfstände zu je 50.000 € (Nutzungsdauer 4 Jahre, Abschreibung 12.500 € je Prüfstand und Jahr). Die verdienten Abschreibungen werden sofort in neue Prüfstände investiert. Wie viele Prüfstände hat Speichenwerk nach drei Jahren? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 7 Prüfstände und 37.500 € nicht verbrauchte Mittel
- ☐ B) 7 Prüfstände, alle Mittel sind verbraucht
- ☐ C) 8 Prüfstände, weil 87.500 € im dritten Jahr für zwei Prüfstände reichen
- ☐ D) 4 Prüfstände, weil Abschreibungen nur Buchwerte sind und kein Geld bringen

Aufgabe 73 2.5.3 Abschreibungen als Finanzierungsquelle

Welche Aussagen über die Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten und Rückstellungen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Pensionsrückstellungen sind Eigenkapital, weil die Mittel im Unternehmen bleiben.
- ☐ B) Voraussetzung ist, dass die Umsatzerlöse die Kosten einschließlich der Abschreibungen decken.
- ☐ C) Die zurückgeflossenen Mittel müssen erst bei der Ersatzbeschaffung ausgegeben werden.
- ☐ D) Abschreibungen werden in die Verkaufspreise einkalkuliert und fließen über die Umsatzerlöse zurück.
- ☐ E) Höhere Abschreibungen bringen sofort zusätzliches Geld auf das Konto, auch ohne Umsatz.

Aufgabe 74 2.5.3 Gewinn einbehalten

Vom Jahresüberschuss von 3,4 Mio. € schüttet Speichenwerk 0,4 Mio. € aus und stellt 3,0 Mio. € in die Gewinnrücklagen ein. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Das ist stille Selbstfinanzierung, weil das Geld in Rücklagen fließt.
- ☐ B) Das ist offene Selbstfinanzierung (innen und eigen): keine Zinsen und Sicherheiten, mehr Unabhängigkeit; dafür nur bei Gewinn möglich, und die Gesellschafter verzichten auf Ausschüttung.
- ☐ C) Das ist Außenfinanzierung, weil die Gesellschafter auf Geld verzichten, das ihnen zusteht.
- ☐ D) Das ist Fremdfinanzierung, weil der Gewinn den Gesellschaftern geschuldet wird.

Aufgabe 75 2.5.4 Bilanzkennzahlen der Speichenwerk

Die vereinfachte Bilanz der Speichenwerk in Mio. €: Anlagevermögen 26,0; Umlaufvermögen 24,0 (davon flüssige Mittel 4,0, Forderungen 9,0); Eigenkapital 20,0; langfristiges Fremdkapital 18,0; kurzfristiges Fremdkapital 12,0. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Die Eigenkapitalquote beträgt 40 %.
- ☐ B) Die Liquidität 2. Grades beträgt 200 %.
- ☐ C) Der Verschuldungsgrad beträgt 1,5.
- ☐ D) Der Anlagendeckungsgrad I beträgt 130 %.
- ☐ E) Der Anlagendeckungsgrad II beträgt 146,2 %; die goldene Bilanzregel in der weiten Fassung ist erfüllt.

Aufgabe 76 2.5.4 Goldene Finanzierungsregel

Ein Mitarbeiter schlägt vor, die neue Montagehalle in Hamburg (Nutzungsdauer 30 Jahre) mit dem Kontokorrentkredit zu finanzieren, weil er sofort verfügbar ist. Wie ist der Vorschlag zu beurteilen? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Nicht sinnvoll, weil Gebäude grundsätzlich nur mit Eigenkapital finanziert werden dürfen
- ☐ B) Nicht sinnvoll, weil die goldene Finanzierungsregel Fristenkongruenz verlangt: Langfristig gebundenes Vermögen braucht langfristiges Kapital.
- ☐ C) Sinnvoll, solange die Eigenkapitalquote über 40 % liegt
- ☐ D) Sinnvoll, weil der Kontokorrentkredit flexibel und besonders günstig ist

Aufgabe 77 2.5.4 Der Finanzierungsplan für Hamburg

Den Kapitalbedarf von 12,6 Mio. € deckt Speichenwerk so: Selbstfinanzierung 3,0; Abschreibungsgegenwerte 1,0; Verkauf einer Lagerhalle 0,8; stille Beteiligung 2,0; KfW-Förderdarlehen 4,0 (10 Jahre); Bankdarlehen gegen Grundschuld 1,2 (15 Jahre); Kontokorrentkredit 0,6 (alle Werte in Mio. €). Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Die Außenfinanzierung beträgt 5,8 Mio. €.
- ☐ B) Der Kontokorrentkredit finanziert fristengerecht einen Teil der Halle.
- ☐ C) Die Innenfinanzierung beträgt 6,8 Mio. €, weil die stille Beteiligung wie Eigenkapital wirkt.
- ☐ D) Die Innenfinanzierung beträgt 4,8 Mio. €, also rund 38 % des Kapitalbedarfs.

Aufgabe 78 2.5.4 Kriterien der Finanzierungswahl

Die Gesellschafter wollen zwischen Bankdarlehen, stiller Beteiligung und Leasing begründet wählen. Welche Kriterien eignen sich dafür? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Allein die Höhe des angebotenen Betrags
- ☐ B) Der Kurs der Speichenwerk-Aktie an der Börse
- ☐ C) Kosten: Zinsen, Gebühren, Notar- und Sicherheitenkosten, Gewinnanteile
- ☐ D) Wirkung auf Kennzahlen wie Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad und Rating
- ☐ E) Abhängigkeit: Mitspracherechte neuer Gesellschafter und Auflagen der Bank

Aufgabe 79 2.5.4 Liquiditätsgrade berechnen

Aus der Bilanz der Speichenwerk (Mio. €): flüssige Mittel 4,0; Forderungen 9,0; Umlaufvermögen gesamt 24,0; kurzfristiges Fremdkapital 12,0; Fremdkapital gesamt 30,0. Welche Liquiditätsgrade sind richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 1. Grad 33,3 %, 2. Grad 108,3 %, 3. Grad 200,0 %
- ☐ B) 1. Grad 13,3 %, 2. Grad 43,3 %, 3. Grad 80,0 %
- ☐ C) 1. Grad 33,3 %, 2. Grad 75,0 %, 3. Grad 200,0 %
- ☐ D) 1. Grad 20 %, 2. Grad 100 %, 3. Grad 150 %

Aufgabe 80 2.5.5 Der Liquiditätsplan im ersten Quartal

Speichenwerk plant (in Tsd. €): Anfangsbestand Januar 4.000; Einzahlungen Januar 5.100, Februar 6.000, März 10.300; Auszahlungen Januar 7.200, Februar 10.000 (Akkueinkauf und 1.500 Anzahlung für das Werk), März 7.800. Die Kontokorrentlinie beträgt 3.000. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Ende Februar fehlen 2.100 Tsd. €; die Kontokorrentlinie reicht, alternativ lässt sich die Anzahlung in den März verschieben.
- ☐ B) Ende Februar fehlen 2.100 Tsd. €; Speichenwerk muss Insolvenz anmelden.
- ☐ C) Ende Februar sind 1.900 Tsd. € vorhanden; eine Lücke entsteht nicht.
- ☐ D) Ende März fehlen 8.200 Tsd. €.

Aufgabe 81 2.5.5 Liquidität verstehen

Welche Aussagen über die Liquidität treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Für die Liquiditätsgrade schreibt das Gesetz Mindestwerte vor.
- ☐ B) Die Bilanz zeigt nur einen Stichtag; künftige Lücken erkennt man erst im Liquiditätsplan.
- ☐ C) Eine Liquidität 2. Grades über 100 % garantiert, dass alle Zahlungen pünktlich geleistet werden.
- ☐ D) Auch ein Unternehmen mit Gewinn kann zahlungsunfähig werden, wenn sein Geld in Forderungen und Lagerbeständen gebunden ist.
- ☐ E) Liquidität ist die Fähigkeit, allen Zahlungsverpflichtungen vollständig und fristgerecht nachzukommen.

Aufgabe 82 2.5.5 Das magische Viereck

Das Werk Hamburg soll rund 12 % auf das eingesetzte Kapital bringen, bindet aber bis zur Inbetriebnahme 12,6 Mio. €. Welche Aussagen zum magischen Viereck der Finanzierung treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Mit jedem zusätzlichen Bankkredit steigt die Unabhängigkeit, weil mehr Geld verfügbar ist.
- ☐ B) Mehr Fremdkapital kann die Eigenkapitalrentabilität steigern, erhöht aber Abhängigkeit und feste Zinslast.
- ☐ C) Sicherheit und Liquidität stehen meist in Zielharmonie.
- ☐ D) Rentabilität, Liquidität, Sicherheit und Unabhängigkeit lassen sich gleichzeitig maximieren.
- ☐ E) Hohe Liquiditätsreserven sichern die Zahlungsfähigkeit, mindern aber die Rentabilität.

Aufgabe 83 2.5.6 Investitionsanlässe

Welche Zuordnungen von Investitionen der Speichenwerk zu Investitionsarten sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Fahrerlose Transportsysteme im Lager, um Kosten zu senken – Rationalisierungsinvestition
- ☐ B) Werk Hamburg, weil die Nachfrage die Kapazität übersteigt – Erweiterungsinvestition
- ☐ C) Neuer Lackierroboter, weil der alte verschlissen ist – Ersatzinvestition
- ☐ D) Kauf von Anteilen an einem Akkuhersteller – Sachinvestition
- ☐ E) Aufbau eines Werkstattnetzes für Dienstradflotten – Ersatzinvestition

Aufgabe 84 2.5.6 Kostenvergleich zweier Schweißanlagen

Für 10.000 Rahmen im Jahr wählt Timo Brandt zwischen Anlage A (Anschaffung 400.000 €, Fixkosten 82.000 € im Jahr, 18 € je Rahmen) und Anlage B (Anschaffung 600.000 €, Fixkosten 118.000 € im Jahr, 12 € je Rahmen). Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) B ist günstiger, die kritische Menge liegt aber bei rund 33.333 Rahmen.
- ☐ B) Anlage A ist günstiger, weil ihre Anschaffung 200.000 € weniger kostet.
- ☐ C) B ist günstiger, die kritische Menge liegt aber bei 3.000 Rahmen.
- ☐ D) A kostet 262.000 €, B 238.000 € im Jahr; B ist ab 6.000 Rahmen günstiger.

Aufgabe 85 2.5.6 Rentabilität und Amortisation

Schweißanlage B kostet 600.000 € (Nutzungsdauer 8 Jahre, lineare Abschreibung). Sie bringt 98.000 € Gewinn im Jahr; die kalkulatorischen Zinsen betragen 18.000 €. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Rentabilität 38,7 %, Amortisationszeit rund 3,5 Jahre
- ☐ B) Rentabilität 19,3 %, Amortisationszeit rund 6,1 Jahre
- ☐ C) Rentabilität 32,7 %, Amortisationszeit rund 3,5 Jahre
- ☐ D) Rentabilität 38,7 %, Amortisationszeit 8 Jahre

Aufgabe 86 2.5.6 Kapitalwert eines Prüfautomaten

Ein Akku-Prüfautomat kostet 200.000 € und bringt drei Jahre lang je 80.000 € Rückfluss am Jahresende. Kalkulationszins 6 %; Abzinsungsfaktoren: Jahr 1 = 0,9434, Jahr 2 = 0,8900, Jahr 3 = 0,8396. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Kapitalwert 40.000 €; die Investition lohnt sich.
- ☐ B) Kapitalwert 213.840 €; die Investition lohnt sich.
- ☐ C) Kapitalwert rund 13.840 €; die Investition lohnt sich, weil der Kapitalwert positiv ist.
- ☐ D) Kapitalwert rund 69.970 €; die Investition lohnt sich.

Aufgabe 87 2.5.7 Insolvenzgründe und Antragspflicht

Welche Aussagen über die Insolvenz einer GmbH treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Die Höchstfristen dürfen stets voll ausgeschöpft werden, auch wenn keine Sanierung absehbar ist.
- ☐ B) In der Corona-Pandemie wurde die Antragspflicht vorübergehend ausgesetzt, damit gesunde Betriebe nicht wegen der Einschränkungen aufgeben mussten.
- ☐ C) Überschuldung ist auch beim Einzelkaufmann ein Eröffnungsgrund.
- ☐ D) Die Geschäftsführer müssen den Antrag ohne schuldhaftes Zögern stellen, spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit bzw. sechs Wochen nach Eintritt der Überschuldung.
- ☐ E) Die Insolvenzordnung kennt drei Eröffnungsgründe: Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit (nur bei Eigenantrag) und Überschuldung.

Aufgabe 88 2.5.7 Insolvenz trotz Gewinn

Ein Bremer Wettbewerber hat Insolvenz angemeldet, obwohl er im Vorjahr noch Gewinn ausgewiesen hatte. Welche Ursachen können zur Insolvenz geführt haben? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Hohe Lagerbestände veralteter Modelle müssen stark abgewertet werden, das Eigenkapital schmilzt.
- ☐ B) Eine besonders hohe Eigenkapitalquote hat die Zahlungsfähigkeit gefährdet.
- ☐ C) Hohe Abschreibungen haben den Kontostand gesenkt.
- ☐ D) Die Hausbank kündigt nach schlechteren Zahlen die Kontokorrentlinie.
- ☐ E) Mehrere große Fachhändler zahlen ihre Rechnungen nicht; das Geld fehlt für eigene Verbindlichkeiten.

Aufgabe 89 2.5.7 Rückruf einer Akku-Charge

Wegen fehlerhafter Akkus muss Speichenwerk 3.000 Lastenräder zurückrufen; das kostet 2,5 Mio. €, der Lieferant zahlt erst nach einem Rechtsstreit. Welche Maßnahmen verbessern kurzfristig die Liquidität? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Ein Bankdarlehen wird vorzeitig getilgt, um Zinsen zu sparen.
- ☐ B) Sven Kruse verkauft Händlerforderungen an einen Factor.
- ☐ C) Die Anzahlung für das Werk Hamburg wird um ein Quartal verschoben.
- ☐ D) Den Händlern werden längere Zahlungsziele gewährt, um sie zu binden.
- ☐ E) Markus Rehder handelt mit den Lieferanten 60 statt 30 Tage Zahlungsziel aus.

2.6 Personal

Aufgabe 90 2.6.1 Kernaufgaben zuordnen

Petra Lüders verteilt die neuen Monteure nach ihren Fähigkeiten auf die Montageteams in Oldenburg und legt ihre Schichten fest. Welche Kernaufgabe der Personalwirtschaft nimmt sie wahr? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Personalbedarfsplanung
- ☐ B) Personalbeschaffung
- ☐ C) Personalentwicklung
- ☐ D) Personaleinsatz

Aufgabe 91 2.6.1 Nettopersonalbedarf

Für das nächste Jahr ermittelt Petra Lüders einen Bruttopersonalbedarf von 470 Beschäftigten. Heute arbeiten 420 Personen bei Speichenwerk; 12 gehen in Rente, 9 haben gekündigt. Sechs Auszubildende werden fest übernommen. Wie hoch ist der Nettopersonalbedarf? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 23 Beschäftigte
- ☐ B) 50 Beschäftigte
- ☐ C) 65 Beschäftigte
- ☐ D) 77 Beschäftigte

Aufgabe 92 2.6.1 Intern oder extern beschaffen

Für die Leitung der Endmontage in Hamburg sucht Speichenwerk eine Teamleiterin. Welche Aussagen über interne und externe Personalbeschaffung treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Eine externe Besetzung bringt neue Ideen und eine größere Auswahl, ist aber teurer und dauert länger.
- ☐ B) Eine interne Besetzung ist meist günstiger und schneller.
- ☐ C) Die Suche über einen Personalberater ist interne Beschaffung.
- ☐ D) Die Übernahme eigener Auszubildender ist externe Beschaffung.
- ☐ E) Bei internen Bewerbern sind Stärken und Schwächen bekannt; es droht aber Betriebsblindheit.

Aufgabe 93 2.6.1 Personal als Wettbewerbsvorteil

Das Hotel Kranichsee in der Lüneburger Heide will sich über sein Personal von der Konkurrenz abheben. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Gut ausgewählte, geschulte und motivierte Mitarbeitende sind ein Vorteil, den Wettbewerber kaum kopieren können.
- ☐ B) Im Hotel entsteht die Leistung im direkten Kontakt zwischen Beschäftigten und Gästen.
- ☐ C) Personalentwicklung senkt Fehler und stärkt die Bindung der Beschäftigten.
- ☐ D) Den Vorteil sichert vor allem eine Bezahlung knapp über dem Mindestlohn von 12,82 € je Stunde.
- ☐ E) Im Dienstleistungssektor spielt Personal eine geringere Rolle als in der Industrie, weil Maschinen fehlen.

Aufgabe 94 2.6.1 Freisetzung ohne Abbau

Nach einem Auftragseinbruch hat das Werk Oldenburg vorübergehend zu viele Monteure. Speichenwerk will zunächst Maßnahmen nutzen, bei denen der Personalbestand erhalten bleibt. Welche Maßnahmen gehören dazu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Einen Einstellungsstopp verhängen und die natürliche Fluktuation nutzen
- ☐ B) Überstunden und Arbeitszeitkonten abbauen
- ☐ C) Aufhebungsverträge mit Abfindung anbieten
- ☐ D) Monteure nach Bremen versetzen, wo Personal fehlt
- ☐ E) Kurzarbeit einführen

Aufgabe 95 2.6.2 Monteure dringend gesucht

In der Montage sind zwölf Stellen für Zweiradmechatroniker seit Monaten unbesetzt. Welche personalpolitischen Maßnahmen helfen Speichenwerk? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Monteuren kurz vor der Rente eine Teilzeitstelle als Einarbeitungspaten anbieten
- ☐ B) Den Monteuren drei Homeoffice-Tage pro Woche anbieten
- ☐ C) Die Ausbildungsplätze verdoppeln und die Auszubildenden übernehmen
- ☐ D) Über ein europäisches Jobportal Fachkräfte aus Spanien und Polen gewinnen und einen Sprachkurs bezahlen
- ☐ E) Im Geschäftsbericht auf den demografischen Wandel hinweisen

Aufgabe 96 2.6.2 Ursache oder Maßnahme

In einer Prüfung ist nach personalpolitischen Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel gefragt. Welche Antwort erfüllt die Aufgabe? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Employer Branding: Speichenwerk wirbt mit Vier-Tage-Woche, Dienstrad und Weiterbildung und macht diese Vorteile sichtbar.
- ☐ B) Demografischer Wandel: Die Babyboomer gehen in Rente, schwächere Jahrgänge rücken nach.
- ☐ C) Regionale Unterschiede: In Norddeutschland fehlen besonders viele Mechatroniker.
- ☐ D) Akademisierung: Immer mehr Schulabgänger studieren statt eine Ausbildung zu machen.

Aufgabe 97 2.6.2 Bindung und Qualifizierung

Welche Maßnahmen setzen gegen den Fachkräftemangel bei der vorhandenen Belegschaft an – durch Bindung und Qualifizierung? (2 richtige Antworten)

- ☐ A) Die Zahl der Ausbildungsplätze verdoppeln
- ☐ B) Die Lohnabrechnung an einen Dienstleister auslagern
- ☐ C) Angelernte Kräfte zu Zweiradmechatronikern weiterqualifizieren
- ☐ D) Fachkräfte in Spanien anwerben
- ☐ E) Teilzeitkräften mehr Wochenstunden ermöglichen

Aufgabe 98 2.6.2 Ältere Beschäftigte länger halten

Speichenwerk will mehr ältere Beschäftigte in der Montage halten. Welche betrieblichen Anpassungen sind sinnvoll? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Ältere von Weiterbildungen ausnehmen, weil sich die Investition nicht mehr lohnt
- ☐ B) Ältere in neuen Technologien weiterbilden, etwa im Umgang mit neuen Akkugenerationen
- ☐ C) Ältere bevorzugt in der Nachtschicht einsetzen, weil sie erfahrener sind
- ☐ D) Arbeitsplätze altersgerecht gestalten, etwa mit Hebehilfen und weniger Nachtschichten
- ☐ E) Eine Weiterbeschäftigung in Teilzeit oder als Mentor anbieten

Aufgabe 99 2.6.2 Zugewanderte Fachkräfte einstellen

Speichenwerk stellt mehrere zugewanderte Monteure ein. Welche Aussagen über die Wirkungen für das Unternehmen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Offene Stellen werden besetzt, und die Montage kann ihre Kapazität nutzen.
- ☐ B) Die Einstellung verursacht keinen zusätzlichen Aufwand, weil die Fachkräfte bereits ausgebildet sind.
- ☐ C) Integration bindet Ressourcen, etwa für Sprachkurse, Einarbeitung und Unterstützung bei Behördengängen.
- ☐ D) Fachkräfte aus EU-Staaten brauchen für die Arbeit in Deutschland eine besondere Arbeitserlaubnis.
- ☐ E) Sprachkenntnisse und andere Perspektiven können im Exportgeschäft nützen.

Aufgabe 100 2.6.3 Wer profitiert vom Homeoffice?

Welche Beschäftigtengruppen profitieren besonders von Homeoffice? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Fernpendler
- ☐ B) Beschäftigte, die Angehörige pflegen
- ☐ C) Monteure in der Lastenradmontage
- ☐ D) Eltern ohne Betreuungsplatz
- ☐ E) Lagerkräfte im Versand

Aufgabe 101 2.6.3 Chancen für das Unternehmen

Für Einkauf, Buchhaltung, Controlling und Marketing führt Speichenwerk zwei Homeoffice-Tage pro Woche ein. Welche Punkte sind Chancen für das Unternehmen? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Die IT-Sicherheit steigt, weil weniger Menschen im Firmennetz arbeiten.
- ☐ B) Zufriedenere Beschäftigte kündigen seltener und fehlen weniger; das spart Kosten für Suche und Einarbeitung.
- ☐ C) Ein Großraumbüro in Bremen kann untervermietet werden; Miete, Strom und Reinigung sinken.
- ☐ D) Für die offene Controllerstelle bewerben sich mehr Menschen, weil der Wohnort weniger wichtig ist.
- ☐ E) Die Beschäftigten sparen Fahrtkosten.

Aufgabe 102 2.6.3 Risiken für das Unternehmen

Welcher Punkt ist ein Risiko des Homeoffice für Speichenwerk? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Der Bewerberkreis schrumpft, weil Bewerbende Präsenz erwarten.
- ☐ B) Die Bürokosten steigen, weil weniger Fläche gebraucht wird.
- ☐ C) Die Fluktuation steigt zwangsläufig, weil Beschäftigte zufriedener werden.
- ☐ D) Daten außerhalb des Firmennetzes sind gefährdet; Schutzmaßnahmen kosten Geld.

Aufgabe 103 2.6.3 Homeoffice klug gestalten

Wie begrenzt Speichenwerk die Risiken des Homeoffice in der Verwaltung sinnvoll? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) In Montage und Lager mit flexiblen Schichtmodellen einen Ausgleich schaffen
- ☐ B) Sichere VPN-Zugänge für alle Homeoffice-Arbeitsplätze einrichten
- ☐ C) Homeoffice für alle 420 Beschäftigten gleichermaßen einführen
- ☐ D) Auf feste Regeln verzichten, damit jede Abteilung frei entscheidet
- ☐ E) Einen festen Präsenztag festlegen, an dem Teambesprechungen und die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen stattfinden

2.7 Zusammenwirken, Ziele und Kennzahlen

Aufgabe 104 2.7.1 Ressortdenken

Der Einkauf bestellt Akkus in großen Mengen mit Rabatt, die Finanzabteilung möchte möglichst wenig Kapital im Lager binden. Welche Aussagen über das Zusammenwirken der Funktionen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Eine integrierte Planung macht das Controlling überflüssig.
- ☐ B) Die Teilziele von Einkauf und Finanzabteilung stehen hier im Konflikt.
- ☐ C) Der Engpassbereich begrenzt das ganze Unternehmen: Fehlen Akkus, nützt die beste Werbekampagne nichts.
- ☐ D) Das beste Gesamtergebnis entsteht, wenn jede Abteilung ihr eigenes Optimum anstrebt.
- ☐ E) Der Absatzplan bestimmt den Produktionsplan, dieser den Material- und Personalbedarf, alles zusammen den Kapitalbedarf.

Aufgabe 105 2.7.1 Projektgruppe Werk Hamburg

Für das neue Werk Hamburg bildet Jana Hollmann eine Projektgruppe. Welche Zuordnungen von Funktionsbereich und Aufgabe im Projekt sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Logistik: Anlieferung der Akkus organisieren, Lager und Versand an die Händler im Norden einrichten
- ☐ B) Produktion: Break-even-Menge des Werks berechnen
- ☐ C) Personal: Montagekräfte für Hamburg gewinnen und die Einarbeitung durch erfahrene Kräfte aus Bremen planen
- ☐ D) Rechnungswesen: Montagelinien auswählen und einrichten
- ☐ E) Finanzen: Kapitalbedarf ermitteln und die Finanzierung mit Hausbank und KfW sichern

Aufgabe 106 2.7.1 Funktionen abstimmen

Wie stimmt Speichenwerk die Pläne der Funktionsbereiche wirksam aufeinander ab? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Prämien hängen ausschließlich von Abteilungszielen ab.
- ☐ B) Jede Abteilung erhält ein eigenes IT-System, damit sie unabhängig planen kann.
- ☐ C) Die Abteilungen tauschen ihre Pläne erst nach Ablauf des Geschäftsjahres aus.
- ☐ D) Integrierte Planung unter Koordination des Controllings, Projektgruppen mit Vertretern aller Funktionen, ein gemeinsames ERP-System und Zielvereinbarungen mit Unternehmenszielen

Aufgabe 107 2.7.2 Zielbeziehungen

Welche Zuordnungen von Zielbeziehungen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ A) Liquidität und Rentabilität stehen in Zielharmonie.
- ☐ B) Ein neues Kantinenangebot und die Exportquote – Zielkonflikt
- ☐ C) Höhere Löhne steigern die Zufriedenheit, aber auch die Kosten – Zielkonflikt
- ☐ D) Eine Solaranlage auf dem Werk steht immer im Konflikt mit dem Kostenziel.
- ☐ E) Weniger Ausschuss in der Montage senkt die Kosten und schont Material – Zielharmonie

Aufgabe 108 2.7.2 Sach- und Formalziele

Welche Aussage über die Ziele der Speichenwerk ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) „Sichere Arbeitsplätze in Bremen und Oldenburg“ ist ein ökologisches Ziel.
- ☐ B) „E-Bikes und Lastenräder herstellen und verkaufen“ ist ein Sachziel, „Eigenkapitalrentabilität mindestens 15 %“ ein Formalziel.
- ☐ C) „CO_2-Emissionen der Werke bis 2030 halbieren“ ist ein ökonomisches Ziel.
- ☐ D) Beide Aussagen sind Formalziele, weil sie schriftlich festgelegt sind.

Aufgabe 109 2.7.2 Ein Ziel SMART formulieren

Timo Brandt möchte die Montage beschleunigen. Welche Formulierung erfüllt alle SMART-Anforderungen? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) „Die Montagezeit je Lastenrad soll bis zum 31. Dezember deutlich sinken."
- ☐ B) „Wir wollen schneller montieren."
- ☐ C) „Die Montagezeit je Lastenrad sinkt bis zum Jahresende von 6,0 auf 3,0 Stunden."
- ☐ D) „Die Montagezeit je Lastenrad im Werk Bremen sinkt bis zum 31. Dezember von 6,0 auf 5,4 Stunden, bei gleichbleibender Reklamationsquote" – mit dem Montageteam erarbeitet

Aufgabe 110 2.7.2 Die SMART-Regel

Welche Bedeutungen der Buchstaben der SMART-Regel sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) S – spezifisch: konkret und eindeutig formuliert
- ☐ B) A – anspruchslos: leicht zu erreichen, damit niemand scheitert
- ☐ C) R – rentabel: das Ziel muss den Gewinn steigern
- ☐ D) M – messbar: die Zielerreichung lässt sich eindeutig feststellen
- ☐ E) T – terminiert: es gibt einen klaren Zeitpunkt

Aufgabe 111 2.7.3 Rentabilitäten der Speichenwerk

Speichenwerk: Gewinn 3,4 Mio. €, Zinsaufwand 1,1 Mio. €, Umsatz 68,0 Mio. €, Eigenkapital 20,0 Mio. €, Gesamtkapital 50,0 Mio. €. Welche Werte sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Eigenkapitalrentabilität 17,0 %
- ☐ B) Gesamtkapitalrentabilität 9,0 %
- ☐ C) Umsatzrentabilität 5,0 %
- ☐ D) Eigenkapitalrentabilität 22,5 %
- ☐ E) Gesamtkapitalrentabilität 6,8 %

Aufgabe 112 2.7.3 Return on Investment

Mit den Werten der Speichenwerk (Umsatzrentabilität 5,0 %, Umsatz 68,0 Mio. €, Gesamtkapital 50,0 Mio. €) soll der ROI berechnet werden. Welches Ergebnis ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 3,7 %
- ☐ B) 6,8 %
- ☐ C) 9,0 %
- ☐ D) 17,0 %

Aufgabe 113 2.7.3 Der Leverage-Effekt

Die Gesamtkapitalrentabilität der Speichenwerk beträgt 9,0 %, der durchschnittliche Fremdkapitalzins 3,67 %. Welche Aussagen zum Leverage-Effekt treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Auch bei positivem Hebel senken mehr Schulden die Eigenkapitalquote und die Unabhängigkeit.
- ☐ B) Der Leverage-Effekt steigert die Gesamtkapitalrentabilität.
- ☐ C) Weil die Gesamtkapitalrentabilität über dem Fremdkapitalzins liegt, steigert zusätzliches Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität.
- ☐ D) Der Leverage-Effekt wirkt unabhängig vom Zinsniveau immer positiv.
- ☐ E) Fällt die Gesamtkapitalrentabilität unter den Fremdkapitalzins, kehrt sich der Hebel um.

Aufgabe 114 2.7.3 Leverage rechnen

Speichenwerk (Eigenkapital 20,0 Mio. €, Gewinn 3,4 Mio. €) nimmt zusätzlich 10,0 Mio. € Darlehen zu 6 % auf und investiert sie in ein Projekt, das vor Zinsen 9 % bringt. Alles andere bleibt gleich. Wie hoch ist die neue Eigenkapitalrentabilität? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) 12,3 %
- ☐ B) 17,0 %
- ☐ C) 18,5 %
- ☐ D) 21,5 %

Aufgabe 115 2.7.4 Kennzahlen für die Gesellschafterversammlung

Im letzten Jahr haben 420 Beschäftigte 33.600 Räder hergestellt. Den Erträgen von 68,0 Mio. € standen Aufwendungen von 65,28 Mio. € gegenüber. Eigenkapital 17,0 Mio. €, Fremdkapital 25,5 Mio. €. Welche Ergebnisse sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Wirtschaftlichkeit 1,04
- ☐ B) Wirtschaftlichkeit 4 %
- ☐ C) Verschuldungskoeffizient 0,67
- ☐ D) Eigenkapitalrentabilität 16 %
- ☐ E) Arbeitsproduktivität 80 Räder je Beschäftigten

Aufgabe 116 2.7.4 Produktiver heißt nicht wirtschaftlicher

Ein neuer Montageroboter steigert die Zahl der Räder je Arbeitsstunde deutlich. Er verursacht aber mehr Abschreibungen und Zinsen, als er an Löhnen einspart. Welche Aussage ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Die Wirtschaftlichkeit steigt, die Produktivität sinkt.
- ☐ B) Die Arbeitsproduktivität steigt, die Wirtschaftlichkeit kann trotzdem sinken.
- ☐ C) Produktivität und Wirtschaftlichkeit steigen gleichermaßen.
- ☐ D) Beide Kennzahlen bleiben unverändert, weil sich Mehrkosten und Mehrleistung ausgleichen.

Aufgabe 117 2.7.4 Arbeitsproduktivität steigern

Timo Brandt soll die Arbeitsproduktivität in der Montage steigern. Welche Maßnahmen sind geeignet? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Bei gleicher Stückzahl zusätzliche Monteure einstellen
- ☐ B) Die Monteure gezielt weiterbilden, damit weniger Fehler und Nacharbeit entstehen
- ☐ C) Die Verkaufspreise um 5 % erhöhen
- ☐ D) Vormontierte Antriebseinheiten einsetzen, damit weniger Arbeitsschritte am Band anfallen
- ☐ E) Prämien und flexible Arbeitszeitmodelle einführen

Aufgabe 118 2.7.4 Maßnahme und Kennzahl

Aylin Demir ordnet jeder Kennzahl eine Verbesserungsmaßnahme zu. Welche Zuordnungen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ A) Eigenkapitalrentabilität: die Lohnbuchhaltung bei gleicher Ertragskraft auslagern, wenn das Kosten senkt
- ☐ B) Verschuldungskoeffizient: ein zusätzliches Darlehen aufnehmen
- ☐ C) Wirtschaftlichkeit: Lieferanten neu verhandeln und Energie sparen
- ☐ D) Verschuldungskoeffizient: Gewinne einbehalten und damit Kredite tilgen
- ☐ E) Arbeitsproduktivität: die Verkaufspreise anheben

Aufgabe 119 2.7.4 Gewinn einbehalten, Kredit tilgen

Speichenwerk (Eigenkapital 20,0 Mio. €, Fremdkapital 30,0 Mio. €) behält 3,0 Mio. € Gewinn ein und tilgt damit ein Darlehen. Welche Werte ergeben sich danach? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) Verschuldungskoeffizient 1,5, Eigenkapitalquote 40 %
- ☐ B) Verschuldungskoeffizient 1,35, Eigenkapitalquote 40 %
- ☐ C) Verschuldungskoeffizient 1,17, Eigenkapitalquote 46 %
- ☐ D) Verschuldungskoeffizient 0,85, Eigenkapitalquote 46 %

Aufgabe 120 2.7.4 Produktivität bei kürzerer Montagezeit

Die Montagezeit je Lastenrad sinkt von 6,0 auf 5,4 Stunden. Um wie viel Prozent steigt die Arbeitsproduktivität, gemessen in Rädern je Arbeitsstunde? (1 richtige Antwort)

- ☐ A) um 0,6 Räder je Stunde
- ☐ B) um 10,0 %
- ☐ C) um rund 11,1 %
- ☐ D) um 90,0 %

Lösungsschlüssel auf einen Blick

1	**B**	2	**A, D, E**	3	**C**	4	**A, B, C**	5	**B, D, E**	6	**C**
7	**C**	8	**A, D, E**	9	**A, D, E**	10	**B**	11	**B, D**	12	**A, C, E**
13	**A, B, E**	14	**C, D, E**	15	**A, C, D**	16	**B, D, E**	17	**A, B, C**	18	**C**
19	**B**	20	**A, D, E**	21	**C**	22	**B, D, E**	23	**A**	24	**A**
25	**B**	26	**D**	27	**A, C, E**	28	**B**	29	**C, D, E**	30	**C**
31	**A, D, E**	32	**B**	33	**B, C, D**	34	**A, D, E**	35	**B**	36	**A**
37	**A, C, E**	38	**B, C, D**	39	**A, C, E**	40	**D**	41	**B**	42	**B, D, E**
43	**A**	44	**B, C, E**	45	**A**	46	**C**	47	**C**	48	**D**
49	**A, D, E**	50	**B**	51	**A, B, E**	52	**C**	53	**C, D, E**	54	**B, D, E**
55	**A**	56	**A**	57	**C, E**	58	**B**	59	**C, D, E**	60	**B**
61	**C**	62	**A, D**	63	**A, B, D**	64	**B**	65	**C, D, E**	66	**A, E**
67	**C**	68	**C**	69	**D**	70	**A, B, E**	71	**A, D, E**	72	**A**
73	**B, C, D**	74	**B**	75	**A, C, E**	76	**B**	77	**D**	78	**C, D, E**
79	**A**	80	**A**	81	**B, D, E**	82	**B, C, E**	83	**A, B, C**	84	**D**
85	**A**	86	**C**	87	**B, D, E**	88	**A, D, E**	89	**B, C, E**	90	**D**
91	**C**	92	**A, B, E**	93	**A, B, C**	94	**B, D, E**	95	**A, C, D**	96	**A**
97	**C, E**	98	**B, D, E**	99	**A, C, E**	100	**A, B, D**	101	**B, C, D**	102	**D**
103	**A, B, E**	104	**B, C, E**	105	**A, C, E**	106	**D**	107	**C, E**	108	**B**
109	**D**	110	**A, D, E**	111	**A, B, C**	112	**B**	113	**A, C, E**	114	**C**
115	**A, D, E**	116	**B**	117	**B, D, E**	118	**A, C, D**	119	**C**	120	**C**

Lösungen 2.1 Überblick und Produktion

Aufgabe 1 Betrieb oder Unternehmen

Richtig: B

Die Speichenwerk GmbH fertigt in Bremen City-E-Bikes und in Oldenburg Lastenräder. Welche Aussage ordnet die Begriffe Betrieb und Unternehmen richtig zu?

✘ **A) Betrieb und Unternehmen bedeuten dasselbe; die Begriffe sind austauschbar.** – Falsch. Ein Unternehmen kann mehrere Betriebe umfassen. Gerade das Beispiel Speichenwerk zeigt, dass die Begriffe nicht deckungsgleich sind.

✔ **B) Die Speichenwerk GmbH ist das Unternehmen, die Werke Bremen und Oldenburg sind ihre Betriebe.** – Richtig. Das Unternehmen hat eine Rechtsform, schließt Verträge und handelt auf eigenes Risiko. Die Betriebe sind die technisch-organisatorischen Einheiten, in denen die Räder entstehen.

✘ **C) Das Werk Oldenburg ist ein eigenes Unternehmen, weil dort eigene Maschinen und Beschäftigte arbeiten.** – Falsch. Maschinen und Menschen machen eine Produktionsstätte zum Betrieb. Ein eigenes Unternehmen wäre Oldenburg erst mit eigener Rechtsform, etwa als Tochter-GmbH.

✘ **D) Bremen und Oldenburg sind zwei Unternehmen, die Speichenwerk GmbH ist der gemeinsame Betrieb.** – Falsch. Es ist umgekehrt. Die rechtlich-wirtschaftliche Einheit mit Rechtsform ist das Unternehmen, die Produktionsstätten sind die Betriebe.

Merke: Unternehmen = rechtlich-wirtschaftliche Einheit (Rechtsform, Verträge, Risiko); Betrieb = technisch-organisatorische Produktionsstätte.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.1, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.1, S. 101 · Gesamtbuch 2.1.1, S. 61

Aufgabe 2 Primäre Funktionen erkennen

Richtig: A, D, E

Beim neuen Lastenrad sind bei Speichenwerk viele Abteilungen beschäftigt. Welche Tätigkeiten gehören zu den **primären** betrieblichen Funktionen?

✔ **A) Marketingleiterin Lena Voss plant den Verkaufsstart beim Fachhandel.** – Richtig. Das ist Absatz, unterstützt durch das Marketing. Erst der Verkauf verwertet die erstellte Leistung.

✘ **B) Personalleiterin Petra Lüders sucht zwei zusätzliche Monteure.** – Falsch. Personal ist eine sekundäre Funktion. Sie ermöglicht die Produktion, ist aber keine Grundfunktion.

✘ **C) Controllerin Aylin Demir kalkuliert den Deckungsbeitrag des neuen Modells.** – Falsch. Controlling ist eine sekundäre Funktion. Es steuert die Wertschöpfung, erstellt aber selbst keine Leistung.

✔ **D) Einkaufsleiter Markus Rehder verhandelt mit dem Akkulieferanten über Preis und Liefermenge.** – Richtig. Das ist Beschaffung. Sie stellt Material bereit und ist unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt.

✔ **E) Produktionsleiter Timo Brandt richtet in Oldenburg eine neue Montagelinie ein.** – Richtig. Das ist Produktion, also Leistungserstellung. Sie gehört zu den drei Grundfunktionen.

Merke: Primär: Beschaffung, Produktion, Absatz. Sekundär: Rechnungswesen, Finanzierung, Controlling, Personal, Organisation und Führung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.1, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.1, S. 101 · Gesamtbuch 2.1.1, S. 61

Aufgabe 3 Warum Querschnittsfunktionen?

Richtig: C

Rechnungswesen, Finanzierung, Controlling und Personal heißen auch Querschnittsfunktionen. Welche Begründung trifft zu?

✘ **A) Sie sind weniger wichtig und sollten deshalb ausgelagert werden.** – Falsch. Sekundär heißt nicht unwichtig. Ohne Finanzierung oder Personal käme keine Wertschöpfung zustande.

✘ **B) Sie setzen erst ein, wenn der Absatz abgeschlossen ist.** – Falsch. Sekundäre Funktionen arbeiten laufend mit, zum Beispiel plant die Finanzierung schon vor dem Einkauf der Akkus.

✔ **C) Sie ermöglichen und steuern die Wertschöpfung und ziehen sich durch alle primären Funktionen.** – Richtig. Das Controlling plant mit Einkauf, Produktion und Absatz, das Personalwesen versorgt alle Bereiche mit Beschäftigten. Deshalb liegen sie quer zu den Grundfunktionen.

✘ **D) Sie erstellen unmittelbar die Leistung für den Kunden.** – Falsch. Unmittelbar an der Leistungserstellung beteiligt sind die primären Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz.

Merke: Sekundäre Funktionen erstellen keine Leistung, sie machen sie möglich und steuern sie.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.1, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.1, S. 101 · Gesamtbuch 2.1.1, S. 61

Aufgabe 4 Güter- und Geldstrom

Richtig: A, B, C

Ein Auszubildender der Speichenwerk soll den Weg vom Akku bis zum verkauften Rad beschreiben. Welche Aussagen über Güter- und Geldstrom treffen zu?

- ✔ **A) Mit den Zahlungen der Kunden werden Lieferanten, Löhne und Zinsen bezahlt.** – Richtig. Das Geld fließt vom Absatzmarkt zurück und wird an die Beteiligten verteilt.
- ✔ **B) Die Finanzierung überbrückt die Zeit zwischen frühen Auszahlungen und späteren Einzahlungen.** – Richtig. Akkus und Löhne sind zu bezahlen, lange bevor die Händler zahlen. Diese Lücke muss finanziert werden.
- ✔ **C) Der Güterstrom fließt vom Beschaffungsmarkt über die Produktion zum Absatzmarkt.** – Richtig. Akkus und Rahmen werden eingekauft, in der Montage zum Rad und an die Händler verkauft.
- ✘ **D) Finanzierung ist nur nötig, wenn das Unternehmen Verlust macht.** – Falsch. Auch ein Unternehmen mit Gewinn braucht Kapital, weil Auszahlungen zeitlich vor den Einzahlungen liegen.
- ✘ **E) Der Geldstrom fließt in derselben Richtung wie der Güterstrom.** – Falsch. Der Geldstrom läuft entgegengesetzt: Die Kunden zahlen, und mit dem Geld werden die Lieferanten bezahlt.



Die Finanzierung überbrückt die Zeit bis zum Rückfluss des Geldes.

Merke: Güterstrom: Beschaffungsmarkt → Produktion → Absatzmarkt; Geldstrom in umgekehrter Richtung; die Finanzierung überbrückt die Zeitlücke.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.1, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.1, S. 101 · Gesamtbuch 2.1.1, S. 61

Aufgabe 5 Funktionen beim Reiseveranstalter

Richtig: B, D, E

Die Nordlicht Reisen GmbH stellt Pauschalreisen nach Skandinavien zusammen. Welche Beschreibungen der primären Funktionen passen zu diesem Dienstleister?

- ✘ **A) Ein Dienstleister hat keine Produktion, deshalb gibt es bei ihm nur zwei primäre Funktionen.** – Falsch. Leistungserstellung gibt es in jedem Betrieb, auch wenn das Ergebnis eine Dienstleistung ist.
- ✔ **B) Absatz: die Reisen über Reisebüros und das eigene Online-Portal verkaufen** – Richtig. Der Absatz verwertet die erstellte Leistung am Markt.
- ✘ **C) Controlling: Es zählt zu den primären Funktionen, weil es den Gewinn der Reisen ermittelt.** – Falsch. Controlling ist eine sekundäre Funktion. Es steuert, erstellt aber selbst keine Reise.
- ✔ **D) Leistungserstellung: Transport, Unterkunft und Ausflüge zu buchbaren Reisen kombinieren** – Richtig. Die Produktion besteht hier darin, eingekaufte Bausteine zu einem eigenen Reiseangebot zu bündeln.
- ✔ **E) Beschaffung: Zimmerkontingente bei Hotels und Plätze bei Fähren und Busunternehmen einkaufen** – Richtig. Auch ein Dienstleister kauft Vorleistungen ein. Beim Reiseveranstalter sind das die Leistungen der Partner vor Ort.

Merke: In der Prüfung jede Funktion in einem Satz auf den Fall beziehen: „Die Beschaffung kauft die Leistungen der Hotels vor Ort ein."

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.1, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.1, S. 101 · Gesamtbuch 2.1.1, S. 61

Aufgabe 6 Wertschöpfung berechnen

Richtig: C

Speichenwerk erzielt 68,0 Mio. € Umsatz; der Bestand an fertigen Rädern ist unverändert. Für Material und Fremdleistungen fallen 41,0 Mio. € an, der Personalaufwand beträgt 19,5 Mio. €. Wie hoch ist die Wertschöpfung?

- ✘ **A) 7,5 Mio. €** – Falsch. Hier wurde der Personalaufwand zusätzlich abgezogen. Löhne sind aber keine Vorleistung, sondern Teil der verteilten Wertschöpfung.
- ✘ **B) 68,0 Mio. €** – Falsch. Das ist der Produktionswert. Die von anderen Unternehmen bezogenen Vorleistungen gehören nicht zur eigenen Wertschöpfung.
- ✔ **C) 27,0 Mio. €** – Richtig. Wertschöpfung = Produktionswert − Vorleistungen = 68,0 Mio. € − 41,0 Mio. € = 27,0 Mio. €.
- ✘ **D) 109,0 Mio. €** – Falsch. Vorleistungen werden abgezogen, nicht addiert.

Merke: Wertschöpfung = Produktionswert − Vorleistungen; sie wird als Löhne, Zinsen, Steuern und Gewinn verteilt.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.2, S. 102 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 62

Aufgabe 7 Wertschöpfung mit Lageraufbau

Richtig: C

Im Folgejahr verkauft Speichenwerk wieder für 68,0 Mio. €, legt aber zusätzlich fertige Räder im Wert von 1,0 Mio. € auf Lager. Die Vorleistungen betragen 41,0 Mio. €. Wie hoch ist die Wertschöpfung?

- ✘ **A) 26,0 Mio. €** – Falsch. Die Bestandserhöhung wurde abgezogen. Auf Lager produzierte Räder sind aber zusätzliche Leistung und erhöhen den Produktionswert.
- ✘ **B) 27,0 Mio. €** – Falsch. So hoch wäre die Wertschöpfung bei unverändertem Bestand. Die zusätzlich produzierten Räder fehlen in der Rechnung.
- ✔ **C) 28,0 Mio. €** – Richtig. Produktionswert = 68,0 Mio. € + 1,0 Mio. € Bestandserhöhung = 69,0 Mio. €; Wertschöpfung = 69,0 Mio. € − 41,0 Mio. € = 28,0 Mio. €.
- ✘ **D) 69,0 Mio. €** – Falsch. Das ist der Produktionswert. Die Vorleistungen müssen noch abgezogen werden.

Merke: Produktionswert = Umsatz ± Bestandsänderung; nur bei unverändertem Bestand entspricht er dem Umsatz.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.2, S. 102 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 62

Aufgabe 8 Produktionsfaktoren nach Gutenberg

Richtig: A, D, E

Für eine Schulung ordnet Timo Brandt Beispiele aus dem Werk den Produktionsfaktoren nach Erich Gutenberg zu. Welche Zuordnungen sind richtig?

- ✔ **A) Akkus und Rahmen – Werkstoffe** – Richtig. Werkstoffe gehen in das Produkt ein: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Fremdbauteile.
- ✘ **B) Strom für die Montagehallen – Betriebsmittel** – Falsch. Strom wird verbraucht und ist ein Betriebsstoff. Betriebsstoffe zählen bei Gutenberg zu den Werkstoffen.
- ✘ **C) Geschäftsführerin Jana Hollmann – ausführende Arbeit** – Falsch. Leiten, planen, organisieren und kontrollieren ist der dispositive Faktor, der die Elementarfaktoren kombiniert.
- ✔ **D) Monteure in der Lastenradmontage – ausführende Arbeit** – Richtig. Ausführende Arbeit ist objektbezogene, nicht leitende Tätigkeit wie das Montieren.
- ✔ **E) Prüfstände für Akkus – Betriebsmittel** – Richtig. Betriebsmittel sind Gebäude, Maschinen und IT, die über längere Zeit genutzt werden.

Merke: Elementarfaktoren: ausführende Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe; der dispositive Faktor (Unternehmensführung) kombiniert sie.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.2, S. 102 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 62

Aufgabe 9 Fertigungstypen zuordnen

Richtig: A, D, E

Speichenwerk fertigt sehr unterschiedliche Räder. Welche Zuordnungen zu den Fertigungstypen sind richtig?

- ✔ **A) Ein Lastenrad-Grundmodell in Varianten mit 500- oder 750-Wh-Akku und drei Farben – Sortenfertigung** – Richtig. Sortenfertigung stellt Varianten eines Grundprodukts mit weitgehend gleichem Ablauf her.
- ✘ **B) Massenfertigung – besonders flexibel bei individuellen Kundenwünschen** – Falsch. Massenfertigung bringt sehr große Mengen zu niedrigen Stückkosten, ist aber wenig flexibel.
- ✘ **C) Einzelfertigung – niedrigste Stückkosten aller Fertigungstypen** – Falsch. Einzelfertigung ist die teuerste Form. Niedrige Stückkosten erreicht die Massenfertigung.
- ✔ **D) Ein City-E-Bike-Modell in begrenzter Stückzahl am Taktband – Serienfertigung** – Richtig. Bei der Serienfertigung wird eine begrenzte Stückzahl eines Modells hergestellt.
- ✔ **E) Ein einzelnes Lastenrad mit Kühlaufbau für einen Eisverkäufer – Einzelfertigung** – Richtig. Eine Sonderanfertigung nach Kundenwunsch ist Einzelfertigung: flexibel, aber teuer.

Merke: Nach der Menge: Einzel-, Serien-, Sorten-, Massenfertigung; Flexibilität sinkt, Kostenvorteile steigen mit der Stückzahl.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.3, S. 103 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 62

Aufgabe 10 Teams montieren Lastenräder

Richtig: B

Im Werk Oldenburg montiert jeweils ein Team ein komplettes Lastenrad und verteilt die Arbeit selbst. Um welche Organisationsform der Fertigung handelt es sich, und was ist typisch für sie?

- ✘ **A) Massenfertigung – sehr große Mengen zu niedrigen Stückkosten** – Falsch. Massenfertigung ist ein Fertigungstyp nach der Menge, keine Organisationsform nach der Anordnung der Arbeitsplätze.
- ✔ **B) Gruppenfertigung – Motivation und Qualität, dafür Abstimmungsaufwand** – Richtig. Ein Team fertigt eine Baugruppe oder ein ganzes Produkt selbstständig. Das motiviert, verlangt aber Absprachen.
- ✘ **C) Fließfertigung – kurze Durchlaufzeiten, aber monotone Arbeit** – Falsch. Bei der Fließfertigung sind Arbeitsplätze in der Reihenfolge der Arbeitsgänge angeordnet, wie am Taktband in Bremen.
- ✘ **D) Werkstattfertigung – gleichartige Maschinen stehen in einer Werkstatt** – Falsch. Werkstattfertigung ist flexibel, bringt aber lange Wege und Liegezeiten. Das beschreibt nicht die Teamarbeit in Oldenburg.

Merke: Organisationsformen nach Anordnung der Arbeitsplätze: Werkstatt- (flexibel), Fließ- (schnell, starr) und Gruppenfertigung (motivierend).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.3, S. 103 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 62

Aufgabe 11 Das Taktband in Bremen

Richtig: B, D

In Bremen laufen City-E-Bikes in Serie über ein Taktband. Welche Aussagen über diese Fließfertigung treffen zu?

- ✘ **A) Die Arbeit ist für die Beschäftigten besonders abwechslungsreich.** – Falsch. Am Band wiederholen sich wenige Handgriffe. Monotonie ist ein typischer Nachteil der Fließfertigung.
- ✔ **B) Sie senkt bei großen Stückzahlen die Stückkosten.** – Richtig. Die hohe Arbeitsteilung und der gleichmäßige Takt machen jede Einheit günstiger.
- ✘ **C) Typisch sind lange Transportwege zwischen gleichartigen Maschinen.** – Falsch. Das ist der Nachteil der Werkstattfertigung, nicht der Fließfertigung.
- ✔ **D) Sie ermöglicht kurze Durchlaufzeiten.** – Richtig. Die Arbeitsplätze folgen der Reihenfolge der Arbeitsgänge, Wege und Liegezeiten entfallen.
- ✘ **E) Sie ist besonders flexibel, wenn Kunden Sonderwünsche haben.** – Falsch. Fließfertigung ist starr. Für Sonderwünsche eignet sich die Werkstatt- oder Einzelfertigung besser.

Merke: Fließfertigung: kurze Durchlaufzeit und geringe Stückkosten, aber starr und monoton.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.3, S. 103 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 62

Aufgabe 12 Ansätze der Rationalisierung

Richtig: A, C, E

Speichenwerk will dieselbe Zahl an Rädern mit geringerem Einsatz herstellen. Welche Maßnahmen sind Rationalisierung?

- ✔ **A) Typung: Drei Lastenradmodelle erhalten eine gemeinsame Plattform.** – Richtig. Gleiche Grundbauteile für mehrere Modelle senken Rüst-, Lager- und Entwicklungsaufwand.
- ✘ **B) Bei gleicher Ausbringung werden zehn zusätzliche Monteure eingestellt.** – Falsch. Mehr Einsatz für dieselbe Leistung ist das Gegenteil von Rationalisierung.
- ✔ **C) Lean Production mit kontinuierlicher Verbesserung in den Montageteams** – Richtig. Verschwendung wird schrittweise beseitigt; so sinkt der Einsatz je Rad.
- ✘ **D) Die Verkaufspreise werden um 3 % erhöht.** – Falsch. Eine Preiserhöhung verbessert den Erlös, aber nicht das Verhältnis von Einsatz zu Leistung in der Produktion.
- ✔ **E) Normung: Im ganzen Werk werden einheitliche Schrauben und Steckverbinder verwendet.** – Richtig. Einheitliche Einzelteile vereinfachen Einkauf, Lager und Montage.

Merke: Rationalisierung: gleiche Leistung mit weniger Einsatz oder mehr Leistung mit gleichem Einsatz – Normung, Typung, Automatisierung, Lean Production, Qualifizierung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.3, S. 103 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 62

Aufgabe 13 Strompreise steigen

Richtig: A, B, E

Die Strompreise für das Werk Bremen sind deutlich gestiegen. Welche Reaktionen setzen in der Produktion an und senken den Energieeinsatz je Rad?

- ✔ **A) Leerlaufzeiten der Prüfstände werden durch bessere Ablaufplanung vermieden.** – Richtig. Prozessoptimierung verringert Energieverbrauch, der keine Leistung erzeugt.
- ✔ **B) Die Lackieranlage wird durch ein energieeffizienteres Verfahren ersetzt.** – Richtig. Ein effizienteres Verfahren senkt den Verbrauch je Einheit dauerhaft.
- ✘ **C) Die Verkaufspreise werden sofort angehoben.** – Falsch. Das setzt am Absatz an und überwälzt die Kosten. Der Energieeinsatz je Rad bleibt unverändert.
- ✘ **D) Die Produktion wird auf Vorrat ausgeweitet, solange der Strom noch bezahlbar ist.** – Falsch. Bei bereits gestiegenen Preisen hilft das nicht und bindet zusätzlich Kapital im Lager.
- ✔ **E) Die Abwärme der Pulverbeschichtung wird zum Heizen der Montagehalle genutzt.** – Richtig. Wärmerückgewinnung senkt den zusätzlichen Energiebedarf, ohne die Ausbringung zu verringern.

Merke: Steigende Energiepreise: in der Produktion mit effizienteren Verfahren, Wärmerückgewinnung, Prozessoptimierung und leichteren Werkstoffen gegensteuern.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.3, S. 103 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 62

Lösungen 2.2 Beschaffung und Logistik

Aufgabe 14 Beschaffungsziele im Konflikt

Richtig: C, D, E

Markus Rehder plant den Akkueinkauf für das nächste Jahr. Welche Aussagen über die Ziele der Beschaffung treffen zu?

- ✘ **A) Niedrige Kosten und hohe Qualität stehen bei der Beschaffung immer in Zielharmonie.** – Falsch. Hochwertige Akkus kosten meist mehr. Häufig besteht ein Zielkonflikt.
- ✘ **B) Die Nachhaltigkeit der Lieferkette ist kein Ziel der Beschaffung.** – Falsch. Neben Sicherheit, Kosten, Qualität und Unabhängigkeit nennt das Buch ausdrücklich die Nachhaltigkeit der Lieferkette.
- ✔ **C) Ein höherer Sicherheitsbestand erhöht die Versorgungssicherheit, steigert aber die Lagerkosten.** – Richtig. Versorgungssicherheit und niedrige Kosten konkurrieren.
- ✔ **D) Ein einziger Lieferant ist bequem und oft günstig, macht Speichenwerk aber abhängig.** – Richtig. Niedrige Kosten und begrenzte Abhängigkeit lassen sich nicht gleichzeitig maximieren.
- ✔ **E) Große Bestellmengen bringen Mengenrabatt, binden aber Kapital und Lagerfläche.** – Richtig. Kostenziel beim Einstandspreis und Kostenziel bei Lager und Kapitalbindung stehen hier im Konflikt.

Merke: Beschaffungsziele: Versorgungssicherheit, niedrige Kosten, Qualität, begrenzte Abhängigkeit, Nachhaltigkeit – sie konkurrieren miteinander.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.1, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.1, S. 105 · Gesamtbuch 2.2.1, S. 63

Aufgabe 15 Akkus werden 15 % teurer

Richtig: A, C, D

Der asiatische Akkulieferant erhöht die Preise um 15 %, zugleich hat der Euro gegenüber dem US-Dollar verloren. Welche Reaktionen sind sinnvoll und richtig zugeordnet?

- ✔ **A) Die Dollarzahlungen mit einem Devisentermingeschäft absichern – Ansatz an der Beschaffung** – Richtig. Die Absicherung macht den Einstandspreis in Euro planbar.
- ✘ **B) Einen anderen Werkstoff für den Akkukasten einsetzen – Ansatz am Absatz** – Falsch. Material zu ersetzen ist ein Ansatz an der Leistungserstellung, nicht am Absatz.
- ✔ **C) Einen zweiten Lieferanten in Polen qualifizieren (Dual Sourcing) – Ansatz an der Beschaffung** – Richtig. Ein zweiter Lieferant schafft Verhandlungsmacht und senkt die Abhängigkeit.
- ✔ **D) Das Modell mit dem größten Akku 100 € teurer verkaufen – Ansatz am Absatz** – Richtig. Die gestiegenen Kosten werden an die Kunden weitergegeben, soweit der Markt das zulässt.
- ✘ **E) Den Händlern längere Zahlungsziele gewähren – Ansatz an der Beschaffung** – Falsch. Längere Zahlungsziele für Kunden betreffen den Absatz und verschlechtern die Liquidität. Gegen höhere Einkaufspreise helfen sie nicht.

Merke: Steigende Einkaufspreise: am Absatz (Preis, Leistungsumfang), an der Beschaffung (verhandeln, zweiter Lieferant, bündeln, absichern) oder an der Leistungserstellung (Material ersetzen, selbst erbringen) ansetzen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.1, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.1, S. 105 · Gesamtbuch 2.2.1, S. 63

Aufgabe 16 Dreijahresvertrag mit Exklusivbindung

Richtig: B, D, E

Ein Akkuhersteller aus Taiwan bietet Speichenwerk einen Dreijahresvertrag mit festen Preisen und garantierten Mengen an, wenn Speichenwerk alle Akkus nur noch bei ihm bezieht. Welche Einschätzungen treffen zu?

- ✘ **A) Bringt ein anderer Hersteller bessere Akkus auf den Markt, kann Speichenwerk sofort wechseln.** – Falsch. Während der Laufzeit ist ein Wechsel schwierig. Fällt der Lieferant technisch zurück, ist das ein typischer Nachteil.
- ✔ **B) Fällt der einzige Lieferant aus, steht die Montage still.** – Richtig. Die Exklusivbindung schafft eine neue Abhängigkeit; ein Ausweichlieferant fehlt.
- ✘ **C) Der Vertrag beseitigt jede Abhängigkeit vom Lieferanten.** – Falsch. Das Gegenteil ist richtig: Die Bindung an einen Lieferanten erhöht die Abhängigkeit.
- ✔ **D) Werden die Preise in US-Dollar vereinbart, bleibt ein Wechselkursrisiko.** – Richtig. Feste Dollarpreise schützen nicht vor einem schwächeren Euro.
- ✔ **E) Die Beschaffungssicherheit steigt, weil Mengen und Preise drei Jahre lang feststehen.** – Richtig. Verlässliche Liefermengen und planbare Preise sind der Hauptvorteil eines solchen Vertrags.

Merke: Langfristiger Liefervertrag: mehr Versorgungssicherheit, aber Abhängigkeit, Preis- und Wechselkursrisiken und die Gefahr technischen Rückstands.

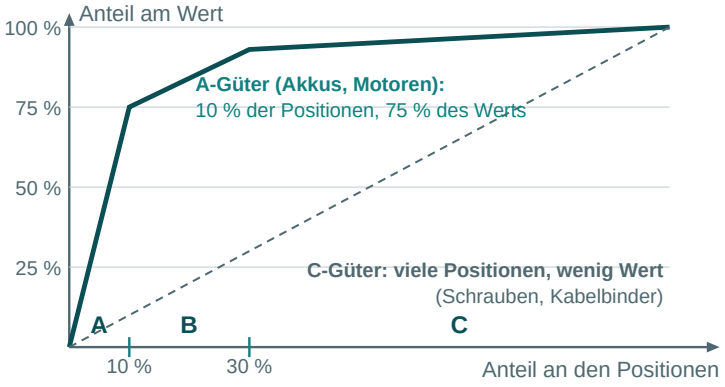
Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.1, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.1, S. 105 · Gesamtbuch 2.2.1, S. 63

Aufgabe 17 ABC-Analyse

Richtig: A, B, C

Speichenwerk hat rund 1.200 Materialpositionen. Welche Aussagen über die ABC-Analyse treffen zu?

- ✔ **A) Wenige A-Güter wie Akkus und Motoren machen rund 70 bis 80 % des Beschaffungswerts aus.** – Richtig. Die ABC-Analyse ordnet die Materialien nach ihrem Anteil am Wert. Wenige Positionen tragen den Großteil.
- ✔ **B) A-Güter werden sorgfältig geplant, verhandelt und eng überwacht.** – Richtig. Hier lohnt sich der Aufwand, weil schon kleine Preis- oder Bestandsverbesserungen viel Geld bringen.
- ✔ **C) C-Güter wie Schrauben und Kabelbinder werden mit möglichst wenig Aufwand bestellt.** – Richtig. Bei vielen Positionen mit geringem Wert kostet jede Verhandlung mehr, als sie einbringt.
- ✘ **D) C-Güter haben den größten Anteil am Beschaffungswert.** – Falsch. C-Güter sind zahlreich, haben aber nur einen kleinen Wertanteil.
- ✘ **E) Die ABC-Analyse ordnet Materialien nach ihrem Gewicht.** – Falsch. Maßstab ist der Anteil am Beschaffungswert, nicht das Gewicht.



Merke: ABC-Analyse: wenige A-Güter = großer Wertanteil = sorgfältig planen; viele C-Güter = kleiner Wertanteil = einfach bestellen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.2, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 18 Meldebestand bei längerer Lieferzeit

Richtig: C

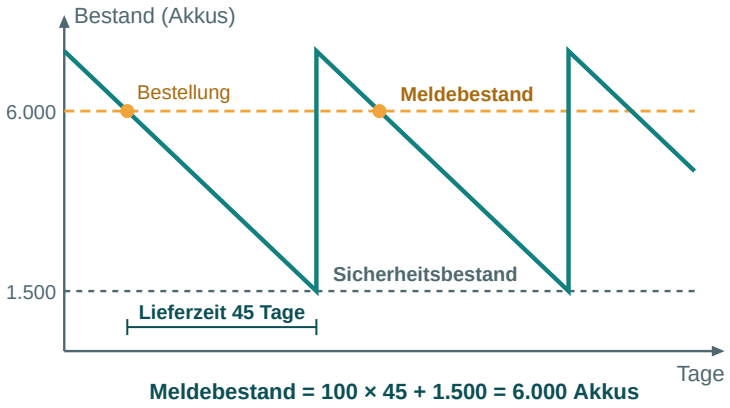
Speichenwerk verbraucht täglich 100 Akkus und hält einen Sicherheitsbestand von 1.500 Akkus. Weil die Containerschiffe umgeleitet werden, steigt die Lieferzeit von 30 auf 45 Tage. Wie hoch ist der neue Meldebestand?

✘ **A) 3.000 Akkus** – Falsch. Hier wurde der Sicherheitsbestand abgezogen: 100 × 45 − 1.500. Er wird aber addiert, damit bei Verzögerungen noch Ware da ist.

✘ **B) 4.500 Akkus** – Falsch. Das ist der bisherige Meldebestand bei 30 Tagen Lieferzeit (100 × 30 + 1.500) – oder der Verbrauch während 45 Tagen ohne Sicherheitsbestand.

✔ **C) 6.000 Akkus** – Richtig. Meldebestand = Tagesverbrauch × Lieferzeit + Sicherheitsbestand = 100 × 45 + 1.500 = 6.000 Akkus.

✘ **D) 7.500 Akkus** – Falsch. Hier wurde der Sicherheitsbestand verdoppelt. Er bleibt unverändert, solange Speichenwerk ihn nicht bewusst anhebt.



Meldebestand = 100 × 45 + 1.500 = 6.000 Akkus

Merke: Meldebestand = Tagesverbrauch × Lieferzeit + Sicherheitsbestand; längere Lieferzeiten verlangen eine frühere Bestellung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.2, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 19 Optimale Bestellmenge ermitteln

Richtig: B

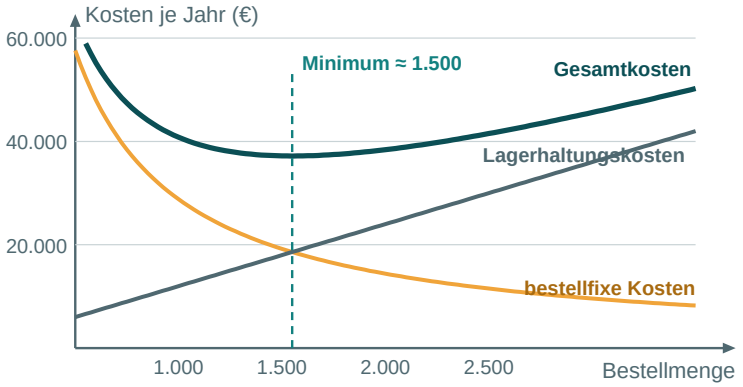
Speichenwerk braucht im Jahr 24.000 Akkus. Jede Bestellung verursacht 1.200 € bestellfixe Kosten. Die Lagerhaltungskosten betragen 24 € je Akku und Jahr, bezogen auf den durchschnittlichen Lagerbestand (Bestellmenge ÷ 2). Bei welcher Bestellmenge sind die Gesamtkosten am geringsten?

✘ **A) 1.000 Akkus** – Falsch. 24 Bestellungen × 1.200 € = 28.800 € plus 500 × 24 € = 12.000 € ergibt 40.800 €. Die häufigen Bestellungen sind zu teuer.

✔ **B) 1.500 Akkus** – Richtig. 16 Bestellungen × 1.200 € = 19.200 € plus 750 × 24 € = 18.000 € ergibt 37.200 € – der niedrigste Wert. Bestell- und Lagerkosten sind hier fast gleich hoch.

✘ **C) 2.000 Akkus** – Falsch. 12 × 1.200 € = 14.400 € plus 1.000 × 24 € = 24.000 € ergibt 38.400 €. Die Lagerkosten steigen schon stärker, als die Bestellkosten sinken.

✘ **D) 3.000 Akkus** – Falsch. 8 × 1.200 € = 9.600 € plus 1.500 × 24 € = 36.000 € ergibt 45.600 €. Große Mengen binden zu viel Kapital im Lager.



Bedarf 24.000 Akkus · 1.200 € je Bestellung · 24 € Lagerkosten je Akku und Jahr

Merke: Optimale Bestellmenge: Summe aus bestellfixen Kosten und Lagerhaltungskosten ist am geringsten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.2, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 20 Bestellmenge und Kostenverlauf

Richtig: A, D, E

Welche Aussagen über die optimale Bestellmenge treffen zu?

✔ **A) Mit steigender Bestellmenge steigen die Lagerhaltungskosten, weil der durchschnittliche Bestand und das gebundene Kapital wachsen.** – Richtig. Zinsen auf das gebundene Kapital, Lagerfläche und Versicherung wachsen mit dem Bestand.

✘ **B) Optimal ist immer die Menge, für die der Lieferant den höchsten Mengenrabatt gewährt.** – Falsch. Der Rabatt ist nur ein Teil der Rechnung. Er muss gegen höhere Lager- und Kapitalbindungskosten abgewogen werden.

✘ **C) Steigen die Lagerhaltungskosten, etwa wegen höherer Zinsen, steigt auch die optimale Bestellmenge.** – Falsch. Teureres Lagern spricht für kleinere Mengen. Die optimale Bestellmenge sinkt.

✔ **D) Im Optimum ist die Summe beider Kostenarten am geringsten.** – Richtig. Das ist die Definition der optimalen Bestellmenge.

✔ **E) Mit steigender Bestellmenge sinken die bestellfixen Kosten im Jahr, weil seltener bestellt wird.** – Richtig. Bei gleichem Jahresbedarf bedeutet eine größere Menge weniger Bestellvorgänge.

Merke: Bestellfixe Kosten sinken, Lagerhaltungskosten steigen mit der Bestellmenge – das Optimum liegt beim Minimum der Summe.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.2, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 21 Umschlagshäufigkeit und Lagerdauer

Richtig: C

Speichenwerk verbraucht 24.000 Akkus im Jahr. Der durchschnittliche Lagerbestand beträgt 3.000 Akkus (1.500 Sicherheitsbestand plus halbe Bestellmenge von 1.500), der Einstandspreis 240 € je Akku. Welche Aussage ist richtig?

✘ **A) Umschlagshäufigkeit 8, durchschnittliche Lagerdauer 45 Tage, gebundenes Kapital 5.760.000 €** – Falsch. 5.760.000 € ist der Wert des Jahresverbrauchs. Gebunden ist nur der durchschnittliche Bestand: 3.000 × 240 € = 720.000 €.

✘ **B) Umschlagshäufigkeit 0,125, durchschnittliche Lagerdauer 2.880 Tage** – Falsch. Das ist der Kehrwert. Die Umschlagshäufigkeit setzt den Jahresverbrauch in den Zähler.

✔ **C) Umschlagshäufigkeit 8, durchschnittliche Lagerdauer 45 Tage, im Lager gebundenes Kapital 720.000 €** – Richtig. 24.000 ÷ 3.000 = 8; Lagerdauer = 360 ÷ 8 = 45 Tage; Kapitalbindung = 3.000 × 240 € = 720.000 €.

✘ **D) Umschlagshäufigkeit 16, durchschnittliche Lagerdauer 22,5 Tage** – Falsch. Hier wurde nur die halbe Bestellmenge als Durchschnittsbestand angesetzt. Der Sicherheitsbestand liegt aber ständig im Lager.

Merke: Umschlagshäufigkeit = Jahresverbrauch ÷ durchschnittlicher Lagerbestand; Lagerdauer = 360 ÷ Umschlagshäufigkeit; je höher der Umschlag, desto weniger Kapital ist gebunden.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.2, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 22 Just-in-Time

Richtig: B, D, E

Speichenwerk lässt Reifen und Sättel aus der Region fertigungssynchron anliefern, hält für Akkus aus Asien aber einen Sicherheitsbestand. Welche Aussagen treffen zu?

✘ **A) Just-in-Time eignet sich vor allem für Teile mit langen Lieferzeiten aus Übersee.** – Falsch. Gerade nahe Lieferanten mit kurzen, verlässlichen Wegen eignen sich für Just-in-Time.

✔ **B) Jede Lieferstörung kann bei Just-in-Time sofort die Produktion stoppen.** – Richtig. Ohne Puffer fehlt bei Verspätungen das Teil am Band.

✘ **C) Just-in-Time senkt die Umschlagshäufigkeit, weil seltener geliefert wird.** – Falsch. Es wird häufiger in kleinen Mengen geliefert. Der Durchschnittsbestand sinkt, die Umschlagshäufigkeit steigt.

✔ **D) Just-in-Time spart Lagerkosten und gebundenes Kapital.** – Richtig. Das Material trifft erst ein, wenn es gebraucht wird; Bestände bleiben klein.

✔ **E) Für Akkus mit langen, störanfälligen Transportwegen ist ein Sicherheitsbestand sinnvoller als Just-in-Time.** – Richtig. Bei 30 bis 45 Tagen Seefracht wäre fertigungssynchrone Anlieferung zu riskant.

Merke: Just-in-Time spart Kapital, erhöht aber das Störungsrisiko – geeignet für nahe, zuverlässige Lieferanten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.2, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 23 Bereiche der Logistik

Richtig: A

Welche Zuordnung einer Tätigkeit bei Speichenwerk zu einem Bereich der Logistik ist richtig?

✔ **A) Rücknahme und Recycling gebrauchter Akkus – Entsorgungslogistik** – Richtig. Die Entsorgungslogistik umfasst Rücknahme, Recycling und Entsorgung.

✘ **B) Kommissionierung und Versand der Räder an die Fachhändler – Beschaffungslogistik** – Falsch. Das ist Distributionslogistik. Die Beschaffungslogistik führt die Güter zum Eingangslager.

✘ **C) Transport der Akkus vom Hafen zum Wareneingang – Produktionslogistik** – Falsch. Transport zum Eingangslager und Wareneingang gehören zur Beschaffungslogistik.

✘ **D) Versorgung der Montagearbeitsplätze mit Rahmen aus dem Lager – Distributionslogistik** – Falsch. Die Versorgung der Arbeitsplätze ist Produktionslogistik. Distributionslogistik betrifft Lager, Kommissionierung und Versand an Kunden.

Merke: Logistikbereiche: Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik – entlang des Güterflusses. In der Prüfung die gewählte Zuordnung der Logistik kurz begründen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.3, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 24 Make or Buy bei der Ladebox

Richtig: A

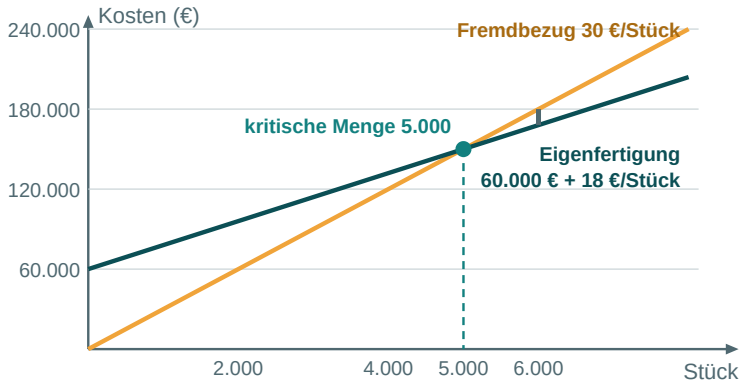
Speichenwerk braucht 6.000 Ladeboxen im Jahr. Ein Zulieferer verlangt 30 € je Stück. Bei Eigenfertigung fallen 18 € variable Kosten je Stück und 60.000 € zusätzliche Fixkosten an. Welche Aussage ist richtig?

✔ **A) Die kritische Menge liegt bei 5.000 Stück; bei 6.000 Stück ist Eigenfertigung um 12.000 € günstiger.** – Richtig. Kritische Menge = 60.000 € ÷ (30 € − 18 €) = 5.000 Stück. Eigenfertigung: 60.000 € + 6.000 × 18 € = 168.000 €; Fremdbezug: 6.000 × 30 € = 180.000 €.

✘ **B) Die kritische Menge liegt bei 2.000 Stück; bei 6.000 Stück ist Eigenfertigung günstiger.** – Falsch. 60.000 € ÷ 30 € = 2.000 teilt die Fixkosten durch den Fremdbezugspreis. Richtig ist die Differenz aus Fremdbezugspreis und variablen Stückkosten im Nenner.

✘ **C) Die kritische Menge liegt bei 3.333 Stück; bei 6.000 Stück ist Eigenfertigung günstiger.** – Falsch. 60.000 € ÷ 18 € verwendet nur die variablen Stückkosten. Entscheidend ist die Ersparnis je Stück von 12 €.

✘ **D) Die kritische Menge liegt bei 5.000 Stück; bei 6.000 Stück ist Fremdbezug günstiger.** – Falsch. Oberhalb der kritischen Menge verteilen sich die Fixkosten auf so viele Stück, dass die Eigenfertigung günstiger ist.



Bei 6.000 Stück: Eigenfertigung 168.000 € < Fremdbezug 180.000 €

Merke: Kritische Menge = Fixkosten der Eigenfertigung ÷ (Fremdbezugspreis − variable Stückkosten); darüber lohnt die Eigenfertigung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.3, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 25 Make or Buy beim Gepäckträger

Richtig: B

Speichenwerk braucht 6.000 Gepäckträger im Jahr. Fremdbezug kostet 45 € je Stück. Eigenfertigung verursacht 33 € variable Kosten je Stück und 90.000 € zusätzliche Fixkosten. Welche Entscheidung ist kostenmäßig richtig?

✘ **A) Eigenfertigung, weil die kritische Menge bei 2.000 Stück liegt** – Falsch. 90.000 € ÷ 45 € = 2.000 ist der falsche Nenner. Durch die Ersparnis je Stück (12 €) ist zu teilen.

✔ **B) Fremdbezug, weil die kritische Menge von 7.500 Stück nicht erreicht wird** – Richtig. Kritische Menge = 90.000 € ÷ (45 € − 33 €) = 7.500 Stück. Bei 6.000 Stück kostet Fremdbezug 270.000 €, Eigenfertigung 288.000 €.

✘ **C) Fremdbezug, weil Eigenfertigung unterhalb von 7.500 Stück immer günstiger wäre** – Falsch. Die Richtung ist vertauscht. Unterhalb der kritischen Menge ist der Fremdbezug günstiger, darüber die Eigenfertigung.

✘ **D) Eigenfertigung, weil die variablen Kosten mit 33 € unter dem Fremdbezugspreis liegen** – Falsch. Die Fixkosten fehlen im Vergleich. Eigenfertigung kostet 90.000 € + 6.000 × 33 € = 288.000 €.

Merke: Unter der kritischen Menge kaufen, darüber selbst fertigen – und qualitative Gründe wie Know-how, Qualität und Abhängigkeit ergänzen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.3, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 26 Distributionslogistik auslagern?

Richtig: D

Speichenwerk liefert bisher mit eigenen Lkw aus. Die eigene Logistik kostet 1.200.000 € Fixkosten im Jahr und 4 € je Rad. Ein Kontraktlogistiker verlangt 38 € je Rad. Geplant sind 33.600 Räder. Welche Aussage ist richtig?

✘ **A) Die eigene Logistik ist günstiger, weil sie nur 1.200.000 € kostet.** – Falsch. Hier fehlen die variablen Kosten von 4 € je Rad, insgesamt 134.400 €.

✘ **B) Die kritische Menge liegt bei rund 31.579 Rädern; ab dieser Menge ist der Dienstleister günstiger.** – Falsch. 1.200.000 € ÷ 38 € ignoriert die eigenen variablen Kosten. Außerdem wird oberhalb der kritischen Menge die eigene Logistik günstiger.

✘ **C) Die Auslagerung ist bei jeder Menge günstiger, weil der Dienstleister spezialisiert ist.** – Falsch. Oberhalb von rund 35.294 Rädern verteilen sich die eigenen Fixkosten auf so viele Räder, dass die eigene Logistik wieder günstiger ist.

✔ **D) Eigene Logistik 1.334.400 €, Dienstleister 1.276.800 €; die Auslagerung spart 57.600 €, die kritische Menge liegt bei rund 35.294 Rädern.** – Richtig. 1.200.000 € + 4 € × 33.600 = 1.334.400 €; 38 € × 33.600 = 1.276.800 €; kritische Menge = 1.200.000 € ÷ (38 € − 4 €) ≈ 35.294 Räder.

Merke: Beim Outsourcing werden Fixkosten variabel: Bei kleinen Mengen ist der Dienstleister günstiger, bei starkem Wachstum die eigene Lösung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.3, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Aufgabe 27 Chancen der Auslagerung

Richtig: A, C, E

Speichenwerk prüft, die Distributionslogistik an einen Kontraktlogistiker auszulagern. Welche Punkte sind **Chancen** der Auslagerung?

✔ **A) Der spezialisierte Logistiker arbeitet durch Bündelung vieler Kunden und Erfahrung kostengünstiger.** – Richtig. Volle Lkw und Routen für mehrere Auftraggeber senken die Kosten je Rad.

✘ **B) Lagerpersonal kann bei Engpässen flexibler in die Montage wechseln.** – Falsch. Nach der Auslagerung gehört das Personal zum Dienstleister. Diese betrieblichen Synergien gehen verloren.

✔ **C) Fixkosten für Lkw, Lager und Fahrer werden zu variablen Kosten, die sich dem saisonalen Absatz anpassen.** – Richtig. Im Winter verkauft Speichenwerk weniger Räder und zahlt dann auch weniger für die Logistik.

✘ **D) Der direkte Kontakt zu den Händlern bei der Auslieferung wird enger.** – Falsch. Das Gegenteil ist ein Risiko: Künftig liefert der Dienstleister aus, Speichenwerk verliert den direkten Kundenkontakt.

✔ **E) Bei der Vorbereitung werden alle Arbeitsschritte durchleuchtet, Schwachstellen wie Doppelarbeit werden sichtbar.** – Richtig. Schon die Analyse für die Ausschreibung kann Verbesserungen bringen.

Merke: Auslagerung: Chancen = Spezialist günstiger, Fixkosten werden variabel, Schwachstellen werden sichtbar; Risiken = Abhängigkeit, Know-how- und Kundenkontaktverlust, Synergieverlust.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.3, S. 106 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 63

Lösungen 2.3 Marketing

Aufgabe 28 Käufer- oder Verkäufermarkt

Richtig: B

2020 und 2021 waren E-Bikes kaum lieferbar, Kunden warteten monatelang. Danach waren die Lager der Händler voll, und Rabatte wurden die Regel. Welche Aussage beschreibt diese Entwicklung richtig?

✘ **A) Zuerst herrschte ein Käufermarkt, weil die Käufer lange warten mussten; danach ein Verkäufermarkt.** – Falsch. Die Begriffe sind vertauscht. Wartende Käufer zeigen, dass die Verkäufer am längeren Hebel sitzen.

✔ **B) Zuerst herrschte ein Verkäufermarkt mit dem Engpass in Beschaffung und Produktion, danach ein Käufermarkt mit dem Engpass im Absatz.** – Richtig. Übersteigt die Nachfrage das Angebot, haben die Verkäufer die Macht. Bei vollen Lagern konkurrieren viele Anbieter um die Kunden.

✘ **C) Auf einem Käufermarkt ist die Nachfrage größer als das Angebot.** – Falsch. Auf einem Käufermarkt übersteigt das Angebot die Nachfrage; der Engpass liegt im Absatz.

✘ **D) Marketing ist auf Verkäufermärkten wichtiger als auf Käufermärkten.** – Falsch. Gerade auf Käufermärkten muss sich das ganze Unternehmen an den Kunden ausrichten. Deshalb ist Marketing dort ein Führungskonzept.

Merke: Verkäufermarkt: Nachfrage > Angebot, Engpass Produktion. Käufermarkt: Angebot > Nachfrage, Engpass Absatz – Marketing wird Führungskonzept.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.1, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.1, S. 108 · Gesamtbuch 2.3.1, S. 65

Aufgabe 29 Primär- und Sekundärforschung

Richtig: C, D, E

Lena Voss will wissen, ob ambulante Pflegedienste Lastenräder einsetzen würden. Welche Zuordnungen der Marktforschung sind richtig?

✘ **A) Sekundärforschung ist teurer, liefert aber passgenauere Daten als Primärforschung.** – Falsch. Es ist umgekehrt: Sekundärforschung ist günstig und schnell, Primärforschung passgenau, aber teuer.

✘ **B) Die Auswertung der eigenen Verkaufszahlen an Gewerbekunden – Primärforschung** – Falsch. Eigene Verkaufszahlen liegen bereits vor. Ihre Auswertung ist Sekundärforschung.

✔ **C) Die Auswertung einer Branchenstudie des Zweiradverbands – Sekundärforschung** – Richtig. Vorhandene Daten werden genutzt: schnell und günstig, aber nicht immer passend.

✔ **D) Drei Pflegedienste testen vier Wochen lang Lastenräder und werden dabei beobachtet – Primärforschung** – Richtig. Test und Beobachtung sind Methoden der Primärforschung.

✔ **E) Eine Befragung von 200 Pflegediensten in Norddeutschland – Primärforschung** – Richtig. Neue Daten werden eigens für die Fragestellung erhoben: passgenau und aktuell, aber teuer.

Merke: Primärforschung erhebt neue Daten (Befragung, Beobachtung, Test); Sekundärforschung wertet vorhandene Daten aus (Statistiken, Studien, eigene Zahlen).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.1, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.1, S. 108 · Gesamtbuch 2.3.1, S. 65

Aufgabe 30 Marktanteil und Marketingziele

Richtig: C

Speichenwerk setzt mit Lastenrädern 12,6 Mio. € um; das Marktvolumen für Lastenräder in Deutschland beträgt 180 Mio. €. Welche Aussage ist richtig?

✘ **A) Der Marktanteil beträgt 14,3 %.** – Falsch. 180 ÷ 12,6 ist der Kehrwert. Der eigene Umsatz gehört in den Zähler.

✘ **B) Der Marktanteil beträgt 7 %; das Ziel „Marktanteil auf 8 % steigern“ ist ein psychografisches Marketingziel.** – Falsch. Der Marktanteil stimmt. Er ist aber eine ökonomische Größe; psychografisch sind Ziele wie Bekanntheit, Image oder Zufriedenheit.

✔ **C) Der Marktanteil beträgt 7 %; das Ziel „Marktanteil auf 8 % steigern“ ist ein ökonomisches Marketingziel.** – Richtig. Marktanteil = 12,6 Mio. € ÷ 180 Mio. € × 100 = 7 %. Umsatz, Absatz und Marktanteil sind ökonomische Ziele.

✘ **D) Der Marktanteil ergibt sich aus Marktvolumen minus eigenem Umsatz: 167,4 Mio. €.** – Falsch. Das wäre der Umsatz der Konkurrenz. Der Marktanteil ist ein Verhältnis in Prozent.

Merke: Marktanteil = eigener Umsatz ÷ Marktvolumen × 100; Marketingziele sind ökonomisch (Umsatz, Marktanteil) oder psychografisch (Bekanntheit, Image).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.1, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.1, S. 108 · Gesamtbuch 2.3.1, S. 65

Aufgabe 31 Die vier Instrumente zuordnen

Richtig: A, D, E

Für das neue Familien-Lastenrad plant Lena Voss mehrere Maßnahmen. Welche Zuordnungen zu den Instrumenten des Marketingmixes sind richtig?

- ✔ **A) Fünf Jahre Rahmengarantie und drei Ausstattungsvarianten – Produktpolitik** – Richtig. Qualität, Varianten und Service wie Garantie gestalten das Leistungsangebot.
- ✘ **B) Probefahrt-Tage beim Händler – Distributionspolitik** – Falsch. Zeitlich begrenzte Anreize wie Probefahrt-Tage sind Verkaufsförderung und damit Kommunikationspolitik.
- ✘ **C) Mengenrabatt für Flottenkunden – Kommunikationspolitik** – Falsch. Rabatte sind Konditionen. Sie gehören zur Preis- und Konditionenpolitik.
- ✔ **D) Verkauf über den Fachhandel und den eigenen Online-Shop – Distributionspolitik** – Richtig. Die Distributionspolitik bestimmt den Weg des Produkts zum Kunden.
- ✔ **E) Einstiegspreis 4.990 €, Dienstradleasing und Skonto für Händler – Preis- und Konditionenpolitik** – Richtig. Preise, Rabatte, Skonto, Zahlungsziele und Leasing gehören zur Preis- und Konditionenpolitik.

Merke: 4 P: Produkt-, Preis- und Konditionen-, Distributions- und Kommunikationspolitik – je Instrument erklären und zwei fallbezogene Maßnahmen nennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.2, S. 109 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 32 Fünf Instrumente?

Richtig: B

Ein Auszubildender schreibt: „Die Instrumente des Marketingmixes sind Produkt, Preis, Distribution, Werbung und Verkaufsförderung.“ Was ist daran falsch?

- ✘ **A) Nichts – Werbung und Verkaufsförderung werden wegen ihrer Bedeutung als eigene Instrumente gezählt.** – Falsch. Das ist ein typischer Prüfungsfehler und kostet Punkte.
- ✔ **B) Werbung und Verkaufsförderung sind kein zusätzliches P des Vier-P-Marketingmixes, sondern gehören zur Kommunikationspolitik.** – Richtig. Der Marketingmix besteht aus vier Instrumenten. Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit gehören zur Kommunikationspolitik.
- ✘ **C) Preis- und Konditionenpolitik sind zwei getrennte Instrumente, deshalb fehlt eines.** – Falsch. Preis- und Konditionenpolitik bilden zusammen ein Instrument.
- ✘ **D) Die Distribution gehört nicht zum Marketingmix, sondern zur Logistik.** – Falsch. Die Distributionspolitik ist eines der vier klassischen Instrumente.

Merke: Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit gehören zur Kommunikationspolitik; sie sind kein zusätzliches P des Vier-P-Marketingmixes.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.2, S. 109 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 33 Ein stimmiger Mix

Richtig: B, C, D

Speichenwerk bietet ein Premium-Lastenrad für 4.990 € an. Welche Aussagen über den Marketingmix treffen zu?

- ✘ **A) Jedes Instrument wird unabhängig von den anderen optimiert.** – Falsch. Isoliert optimierte Instrumente widersprechen sich leicht, etwa Premiumprodukt und Rabattschlacht.
- ✔ **B) Ziel des Mixes ist es, das Unternehmen und seine Produkte erfolgreich am Markt zu positionieren und Kunden dauerhaft zu binden.** – Richtig. So beschreibt das Buch das Ziel des Marketingmixes.
- ✔ **C) Ein Premiumrad passt nicht zu einem Verkauf über Discounter; die Instrumente müssen zueinander passen.** – Richtig. Entscheidend ist das Wort Mix. Preis, Produkt, Vertriebsweg und Botschaft müssen dasselbe Bild vermitteln.
- ✔ **D) Preise lassen sich kurzfristig ändern, neue Produkte oder Vertriebswege brauchen Monate bis Jahre.** – Richtig. Die Instrumente unterscheiden sich in ihrer Fristigkeit.
- ✘ **E) Der Marketingmix gilt nur für Hersteller von Konsumgütern, nicht für Dienstleister.** – Falsch. Auch ein Hotel betreibt Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, etwa mit Zimmerkategorien, Saisonpreisen und Buchungsportalen.

Merke: Marketingmix = aufeinander abgestimmte Kombination der vier Instrumente; Ziel: Positionierung und dauerhafte Kundenbindung.

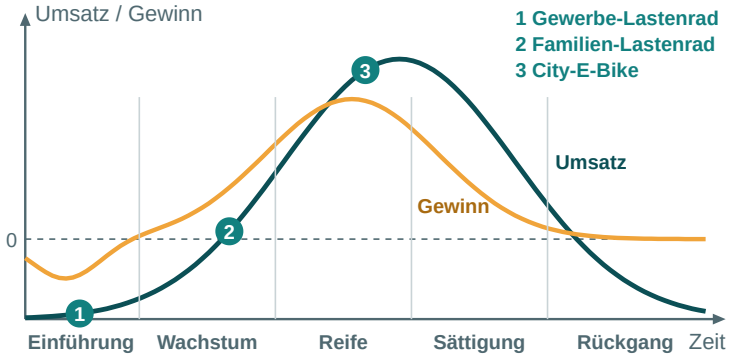
Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.2, S. 109 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 34 Produktlebenszyklus

Richtig: A, D, E

Bei Speichenwerk steht das Gewerbe-Lastenrad in der Einführung, das Familien-Lastenrad wächst, und das City-E-Bike ist ein reifes Produkt. Welche Aussagen treffen zu?

- ✔ **A) Beim Gewerbe-Lastenrad sind Umsatz und Gewinn noch gering; meist entsteht ein Verlust. Bekanntheit aufbauen und Händler gewinnen ist vorrangig.** – Richtig. In der Einführung stehen hohen Kosten für Entwicklung und Werbung noch geringe Umsätze gegenüber.
- ✘ **B) In der Rückgangsphase ist die Elimination des Produkts ausgeschlossen.** – Falsch. Im Rückgang gehören Nachfolger einführen und Produktelimination gerade zu den typischen Maßnahmen.
- ✘ **C) In der Einführungsphase ist der Gewinn am höchsten, weil noch keine Konkurrenz besteht.** – Falsch. In der Einführung entsteht meist ein Verlust; das Gewinnmaximum liegt in der Reife.
- ✔ **D) Beim Familien-Lastenrad passen eine Ausweitung des Vertriebs und zusätzliche Varianten.** – Richtig. In der Wachstumsphase steigen die Umsätze stark, die Gewinnschwelle wird überschritten.
- ✔ **E) Das City-E-Bike erzielt hohe Deckungsbeiträge und finanziert die neuen Modelle mit.** – Richtig. In der Reife flacht das Wachstum ab, der Gewinn ist am höchsten. Markenpflege, Produktvariation und Kostensenkung passen.



Verlust in der Einführung, Gewinnmaximum meist in der Reife

Merke: Produktlebenszyklus: Einführung (Verlust) – Wachstum – Reife (Gewinnmaximum) – Sättigung – Rückgang; jede Phase hat typische Maßnahmen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.3, S. 110 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 35 Produktpolitische Entscheidungen

Richtig: B

Welche Maßnahme der Speichenwerk ist eine **Diversifikation**?

- ✘ **A) Ein selten verkauftes Trekkingmodell läuft aus.** – Falsch. Das Streichen eines Produkts aus dem Programm ist Produktelimination.
- ✔ **B) Speichenwerk baut ein Werkstattnetz für die Wartung von Dienstradflotten auf.** – Richtig. Das ist ein neues Produktfeld neben der Herstellung. Damit erschließt Speichenwerk ein zusätzliches Geschäftsfeld.
- ✘ **C) Das City-E-Bike erhält im neuen Modelljahr einen stärkeren Motor.** – Falsch. Ein bestehendes Produkt wird verändert. Das ist Produktvariation.
- ✘ **D) Neben dem bisherigen Lastenrad wird eine zusätzliche Variante mit Kühlbox angeboten.** – Falsch. Eine zusätzliche Variante neben dem bestehenden Produkt ist Produktdifferenzierung.

Merke: Variation = bestehendes Produkt ändern; Differenzierung = zusätzliche Varianten; Diversifikation = neues Produktfeld; Elimination = Produkt streichen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.3, S. 110 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 36 Zusatzauftrag eines Lieferdienstes

Richtig: A

Ein Lieferdienst fragt 50 Lastenräder zu je 2.600 € an. Die variablen Stückkosten betragen 2.300 €, die Selbstkosten 2.950 €; die Kapazität ist frei. Wie sollte Speichenwerk entscheiden?

- ✔ **A) Annehmen, weil der Preis über der kurzfristigen Preisuntergrenze liegt und das Ergebnis um 15.000 € steigt** – Richtig. Deckungsbeitrag = (2.600 € − 2.300 €) × 50 = 15.000 €. Bei freier Kapazität verbessert jeder positive Deckungsbeitrag das Ergebnis.
- ✘ **B) Ablehnen, weil die kurzfristige Preisuntergrenze die Selbstkosten sind** – Falsch. Kurzfristige Preisuntergrenze sind die variablen Stückkosten; die Selbstkosten sind die langfristige Untergrenze.
- ✘ **C) Ablehnen, weil der Preis unter den Selbstkosten liegt und ein Verlust von 17.500 € entsteht** – Falsch. Die Fixkosten fallen ohnehin an. Kurzfristig zählt nur, ob der Preis die variablen Kosten übersteigt.
- ✘ **D) Annehmen, weil der Auftrag einen Gewinn von 130.000 € bringt** – Falsch. 130.000 € ist der Umsatz (50 × 2.600 €). Die variablen Kosten müssen abgezogen werden.

Merke: Kurzfristige Preisuntergrenze = variable Stückkosten; langfristig müssen die Selbstkosten gedeckt sein.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.3, S. 110 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 37 Preisstrategien

Richtig: A, C, E

Speichenwerk bringt ein neuartiges Lastenrad mit Neigetechnik auf den Markt. Welche Aussagen zur Preispolitik treffen zu?

- ✔ **A) Bei der Penetrationsstrategie startet Speichenwerk mit einem niedrigen Preis, um schnell Marktanteile zu gewinnen.** – Richtig. Der niedrige Einstiegspreis soll den Markt rasch durchdringen.
- ✘ **B) Langfristige Preisuntergrenze sind die variablen Stückkosten.** – Falsch. Langfristig müssen die Selbstkosten gedeckt sein; die variablen Stückkosten sind die kurzfristige Untergrenze.
- ✔ **C) Bei der Abschöpfungsstrategie startet Speichenwerk mit einem hohen Preis und senkt ihn später.** – Richtig. So schöpft das Unternehmen die hohe Zahlungsbereitschaft früher Käufer ab, solange es kaum Konkurrenz gibt.
- ✘ **D) Zur Konditionenpolitik gehören Werbung und Messeauftritte.** – Falsch. Konditionenpolitik regelt Rabatte, Skonto, Zahlungsziele, Finanzierung und Leasing. Werbung und Messen sind Kommunikationspolitik.
- ✔ **E) Ein Flottenrabatt für Paketdienste ist eine Preisdifferenzierung nach der Menge.** – Richtig. Preisdifferenzierung kann zeitlich, räumlich, personell oder nach der Menge erfolgen.

Merke: Abschöpfung: hoch einsteigen, später senken; Penetration: niedrig einsteigen, Marktanteile gewinnen; Preisdifferenzierung nach Zeit, Raum, Person oder Menge.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.3, S. 110 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 38 Diesel-Lkw-Händler unter Druck

Richtig: B, C, D

Die Nord-Lkw GmbH handelt mit Diesel-Lkw. Fahrverbote und strengere Abgasnormen bedrohen ihr Geschäft. Welche Vorschläge helfen ihr, sich am Markt zu behaupten?

- ✘ **A) Das Sortiment unverändert lassen und auf die Aufhebung der Fahrverbote warten** – Falsch. Abwarten ist keine Strategie. Gefragt sind Vorschläge, mit denen sich das Unternehmen behauptet.
- ✔ **B) E-Lkw im Leasing oder zur Miete anbieten, damit Kunden die hohe Anschaffung nicht auf einmal tragen** – Richtig. Konditionenpolitik senkt die Kaufhürde beim Umstieg.
- ✔ **C) Die Wertschöpfung um Werkstatt, Prüfdienste und Ladeinfrastruktur erweitern** – Richtig. Zusätzliche Services schaffen neue Erlösquellen und binden die Kunden.
- ✔ **D) Sich als Spezialanbieter für E-Lkw positionieren** – Richtig. Eine Spezialisierung auf das wachsende Segment nutzt die Produktpolitik, um auf die neue Rahmenbedingung zu antworten.
- ✘ **E) Die Preise für Diesel-Lkw erhöhen, um die Marge zu sichern** – Falsch. Bei sinkender Nachfrage verschärft eine Preiserhöhung den Absatzrückgang.

Merke: Verändert Politik einen Markt, ist die Produktpolitik meist der wichtigste Hebel: spezialisieren oder die Wertschöpfung um Services erweitern.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.3, S. 110 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 39 Fachhandel oder Online-Shop

Richtig: A, C, E

Speichenwerk überlegt, neben dem Fachhandel den eigenen Online-Shop auszubauen. Welche Argumente treffen zu?

- ✔ **A) Der Fachhandel bietet Reichweite, Beratung und Probefahrt vor Ort, verlangt aber eine Handelsspanne.** – Richtig. Beim indirekten Absatz übernimmt der Händler Beratung und Service; dafür hat Speichenwerk weniger Einfluss.
- ✘ **B) Beim indirekten Absatz über den Fachhandel entfällt die Handelsspanne.** – Falsch. Gerade beim indirekten Absatz verdient der Händler eine Spanne.
- ✔ **C) Im Online-Shop behält Speichenwerk die volle Marge und hat direkten Kontakt zu den Kunden.** – Richtig. Beim direkten Absatz entfällt die Handelsspanne; Kundendaten und Rückmeldungen kommen direkt an.
- ✘ **D) Der direkte Absatz verursacht keinen zusätzlichen Aufwand, weil der Händler entfällt.** – Falsch. Shop, Versand, Beratung und Service muss Speichenwerk dann selbst leisten. Der Aufwand ist hoch.
- ✔ **E) Werden beide Wege kombiniert, spricht man von Multichannel-Vertrieb.** – Richtig. Viele Hersteller verbinden Online-Shop und Fachhandel, etwa mit Online-Bestellung und Probefahrt beim Händler.

Merke: Direkter Absatz: volle Marge, Kundenkontakt, hoher Aufwand. Indirekter Absatz: Reichweite und Beratung, aber Handelsspanne und weniger Einfluss.

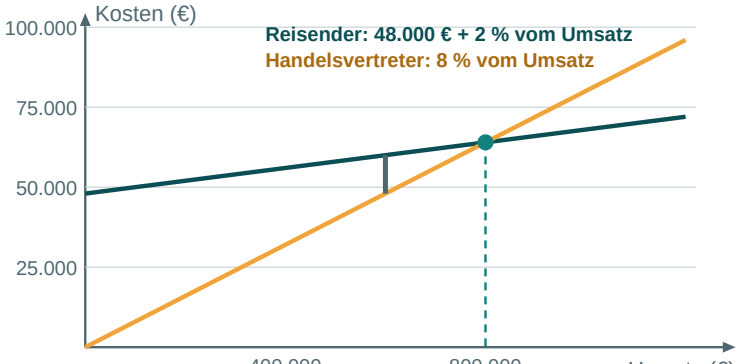
Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.4, S. 110 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 40 Reisender oder Handelsvertreter

Richtig: D

Für das Gebiet Skandinavien kann Speichenwerk einen Reisenden (48.000 € Fixum plus 2 % Provision) oder einen Handelsvertreter (8 % Provision) einsetzen. Erwartet wird ein Umsatz von 600.000 €. Welche Aussage ist richtig?

- ✘ **A) Der kritische Umsatz liegt bei 2.400.000 €; bis dahin ist der Reisende günstiger.** – Falsch. 48.000 € ÷ 2 % verwendet nur die Provision des Reisenden. Außerdem ist unterhalb des kritischen Umsatzes der Handelsvertreter günstiger.
- ✘ **B) Der kritische Umsatz liegt bei 600.000 €; beide sind gleich teuer.** – Falsch. 48.000 € ÷ 8 % = 600.000 € vergisst die Provision des Reisenden. Richtig ist 48.000 € ÷ (8 % − 2 %).
- ✘ **C) Der Reisende ist günstiger, weil seine Provision nur 2 % beträgt.** – Falsch. Bei 600.000 € kostet der Reisende 48.000 € + 12.000 € = 60.000 €, der Handelsvertreter 48.000 €. Das Fixum wurde übersehen.
- ✔ **D) Der Handelsvertreter ist mit 48.000 € günstiger; der kritische Umsatz liegt bei 800.000 €.** – Richtig. 48.000 € + 0,02 × U = 0,08 × U ergibt U = 48.000 € ÷ 0,06 = 800.000 €. Unterhalb davon ist der Handelsvertreter günstiger.



Kritischer Umsatz = 48.000 € ÷ (8 % − 2 %) = 800.000 €

Merke: Kritischer Umsatz = Fixum ÷ (Provisionssatz Handelsvertreter − Provisionssatz Reisender); darunter Handelsvertreter, darüber Reisender.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.4, S. 110 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 41 AIDA

Richtig: B

Lena Voss plant eine Plakataktion in Bahnhöfen. Die Botschaft soll nach dem AIDA-Modell aufgebaut sein. Welche Reihenfolge beschreibt das Modell?

✘ **A) Interesse wecken – Aufmerksamkeit erregen – Kauf – Kaufwunsch** – Falsch. Die Reihenfolge stimmt nicht. Ohne Aufmerksamkeit entsteht kein Interesse, und der Wunsch geht dem Kauf voraus.

✔ **B) Aufmerksamkeit erregen – Interesse wecken – Kaufwunsch auslösen – zum Kauf führen** – Richtig. AIDA steht für Attention, Interest, Desire, Action.

✘ **C) Analyse – Information – Distribution – Absatz** – Falsch. Das sind Begriffe aus dem Marketing, aber nicht die Stufen des AIDA-Modells.

✘ **D) Aufmerksamkeit – Image – Distribution – Absatzkontrolle** – Falsch. Image und Kontrolle gehören zur Werbeerfolgskontrolle, nicht zu den Stufen der Werbebotschaft.

Merke: AIDA: Attention, Interest, Desire, Action; der Werbeerfolg wird über zusätzlichen Umsatz, Bekanntheit und Image gemessen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.4, S. 110 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Aufgabe 42 Vom Fahrradtrend profitieren

Richtig: B, D, E

Städte bauen Radwege aus und sperren Innenstädte für Autos. Lena Voss schlägt Maßnahmen vor. Welche Zuordnungen zu den Instrumenten sind richtig?

✘ **A) Aktionstage auf Parkplätzen einer Supermarktkette mit Ladesäulen – Produktpolitik** – Falsch. Aktionstage sind Verkaufsförderung und erschließen zugleich einen Absatzort. Das Produkt selbst ändert sich nicht.

✔ **B) Dienstrad-Flotten für Großunternehmen der Region – Distributionspolitik** – Richtig. Ein neuer Absatzweg über Arbeitgeber erschließt zusätzliche Kunden.

✘ **C) Sponsoring eines Radrennens – Preispolitik** – Falsch. Sponsoring ist ein Instrument der Kommunikationspolitik.

✔ **D) Plakate in Bahnhöfen zeigen, wie einfach sich das Kompakt-Lastenrad mit der Bahn kombinieren lässt – Kommunikationspolitik** – Richtig. Werbung über Plakate informiert und überzeugt die Zielgruppe der Pendler.

✔ **E) Eine Leasingkooperation zerlegt die Anschaffung in Monatsraten – Konditionenpolitik** – Richtig. Leasing und Finanzierung senken die Kaufhürde.

Merke: Bei „Maßnahmen, um von einem Trend zu profitieren“ zählt die Begründung, warum die Maßnahme gerade diesem Unternehmen nützt.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.4, S. 110 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 65

Lösungen 2.4 Rechnungswesen und Controlling

Aufgabe 43 Teilgebiete des Rechnungswesens

Richtig: A

Sven Kruse erklärt neuen Auszubildenden das Rechnungswesen. Welche Aufzählung nennt die vier klassischen Teilgebiete?

- ✔ **A) Buchführung, Kosten- und Leistungsrechnung, Statistik, Planungsrechnung** – Richtig. So gliedert man das Rechnungswesen klassisch.
- ✘ **B) Buchführung, Controlling, Steuerberatung, Marketing** – Falsch. Controlling nutzt die Zahlen des Rechnungswesens, Steuerberatung und Marketing sind keine Teilgebiete.
- ✘ **C) Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang, Lagebericht** – Falsch. Das sind die Bestandteile des Jahresabschlusses einer Kapitalgesellschaft, nicht die Teilgebiete des Rechnungswesens.
- ✘ **D) Finanzierung, Investition, Liquiditätsplanung, Kreditprüfung** – Falsch. Das sind Aufgaben aus Finanzierung und Investition.

Merke: Rechnungswesen = Buchführung, KLR, Statistik (Vergleichsrechnung), Planungsrechnung; es dokumentiert, informiert, kontrolliert und plant.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.1, S. 46 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.1, S. 113 · Gesamtbuch 2.4.1, S. 67

Aufgabe 44 Extern und intern abgrenzen

Richtig: B, C, E

Für eine Abgrenzungstabelle vergleicht eine Teilnehmerin externes und internes Rechnungswesen. Welche Einträge sind richtig?

- ✘ **A) Externes Rechnungswesen – Aufgabe: planen, steuern, kontrollieren** – Falsch. Planen und Steuern ist Aufgabe des internen Rechnungswesens. Extern wird dokumentiert und der Gewinn ermittelt.
- ✔ **B) Internes Rechnungswesen – Rechengrößen: Kosten und Leistungen** – Richtig. Die Kosten- und Leistungsrechnung arbeitet mit dem betriebsbedingten Werteverzehr und der betrieblichen Leistung.
- ✔ **C) Externes Rechnungswesen – Vorschriften: HGB, Steuergesetze, GoB** – Richtig. Buchführung und Jahresabschluss sind gesetzlich geregelt.
- ✘ **D) Internes Rechnungswesen – Ergebnis: Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung** – Falsch. Bilanz und GuV sind Ergebnisse des externen Rechnungswesens. Intern entstehen Kalkulation, Betriebsergebnis und Kennzahlen.
- ✔ **E) Externes Rechnungswesen – Adressaten: Eigentümer, Banken, Lieferanten, Finanzamt, Öffentlichkeit** – Richtig. Das externe Rechnungswesen informiert Außenstehende.

Merke: In der Abgrenzungstabelle jede Zeile vollständig füllen: Adressaten, Aufgabe, Vorschriften, Rechengrößen, Ergebnis.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.1, S. 46 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.1, S. 113 · Gesamtbuch 2.4.1, S. 67

Aufgabe 45 Aufwand oder Kosten

Richtig: A

Speichenwerk spendet 10.000 € an einen Bremer Sportverein. Ein befreundeter Einzelunternehmer setzt in seiner Kalkulation einen Unternehmerlohn von 60.000 € an. Welche Aussage ist richtig?

- ✔ **A) Die Spende ist Aufwand, aber keine Kosten; der kalkulatorische Unternehmerlohn ist Kosten, aber kein Aufwand.** – Richtig. Die Spende dient nicht der Leistungserstellung (neutraler Aufwand). Der Unternehmerlohn wird nicht gebucht, gehört aber als Werteverzehr in die Kalkulation.
- ✘ **B) Der kalkulatorische Unternehmerlohn ist Aufwand, aber keine Kosten.** – Falsch. Es ist umgekehrt: Er erscheint nicht in der Buchführung, wird aber in der Kostenrechnung angesetzt.
- ✘ **C) Aufwand und Kosten sind dasselbe; der Unterschied ist nur sprachlich.** – Falsch. Aufwand ist jeder Werteverzehr einer Periode, Kosten nur der betriebsbedingte Teil – plus kalkulatorische Kosten.
- ✘ **D) Die Spende ist Kosten und Aufwand zugleich.** – Falsch. Kosten sind nur der betriebsbedingte Werteverzehr für die Leistungserstellung. Eine Spende gehört nicht dazu.

Merke: Aufwand = jeder Werteverzehr der Periode (extern); Kosten = betriebsbedingter Werteverzehr für die Leistung (intern).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.1, S. 46 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.1, S. 113 · Gesamtbuch 2.4.1, S. 67

Aufgabe 46 Buchführungspflicht und Jahresabschluss

Richtig: C

Welche Aussage über Buchführungspflicht und Jahresabschluss ist richtig?

✘ **A) Der Jahresabschluss zeigt, welches Werk und welches Modell Gewinn bringt.** – Falsch. Der Jahresabschluss ist stark verdichtet und richtet sich an Außenstehende. Erfolge nach Werk oder Produkt zeigt die KLR.

✘ **B) Eine GmbH mit weniger als 800.000 € Umsatz ist von der Buchführungspflicht befreit.** – Falsch. Die Befreiung nach § 241a HGB gilt nur für Einzelkaufleute, nicht für Kapitalgesellschaften.

✔ **C) Die Speichenwerk GmbH erstellt einen Jahresabschluss aus Bilanz, GuV und Anhang, je nach Größe ergänzt um einen Lagebericht.** – Richtig. Kapitalgesellschaften ergänzen Bilanz und GuV um den Anhang und je nach Größenklasse um den Lagebericht.

✘ **D) Ein Einzelkaufmann mit 900.000 € Umsatz und 60.000 € Gewinn ist befreit.** – Falsch. Befreit ist nur, wer höchstens 800.000 € Umsatz **und** höchstens 80.000 € Gewinn hat. Die Umsatzgrenze ist überschritten.

Merke: Buchführungspflicht für Kaufleute (§ 238 HGB); Befreiung nur für Einzelkaufleute bis 800.000 € Umsatz und 80.000 € Gewinn (§ 241a HGB).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.1, S. 46 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.1, S. 113 · Gesamtbuch 2.4.1, S. 67

Aufgabe 47 Deckungsbeitrag und Break-even

Richtig: C

Das Familien-Lastenrad wird für 3.200 € an die Händler verkauft, die variablen Kosten betragen 2.300 € je Rad. Der Sparte sind 3,6 Mio. € Fixkosten zugeordnet. Ab welcher Absatzmenge erzielt die Sparte Gewinn?

✘ **A) ab 1.125 Rädern** – Falsch. 3,6 Mio. € ÷ 3.200 € teilt die Fixkosten durch den Preis. Die variablen Kosten müssen zuerst abgezogen werden.

✘ **B) ab 1.566 Rädern** – Falsch. 3,6 Mio. € ÷ 2.300 € teilt durch die variablen Kosten. Richtig ist der Deckungsbeitrag je Stück im Nenner.

✔ **C) ab 4.000 Rädern** – Richtig. Deckungsbeitrag je Stück = 3.200 € − 2.300 € = 900 €; Break-even-Menge = 3.600.000 € ÷ 900 € = 4.000 Räder. Jedes weitere Rad bringt 900 € Gewinn.

✘ **D) ab 4.000 Rädern; jedes weitere Rad steigert den Gewinn um 3.200 €** – Falsch. Die Menge stimmt, aber jedes zusätzliche Rad bringt nur seinen Deckungsbeitrag von 900 €, nicht den ganzen Preis.

Merke: Deckungsbeitrag je Stück = Preis − variable Stückkosten; Break-even-Menge = Fixkosten ÷ Deckungsbeitrag je Stück.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.1, S. 46 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.1, S. 113 · Gesamtbuch 2.4.1, S. 67

Aufgabe 48 Was Controlling bedeutet

Richtig: D

Nach der Einstellung von Aylin Demir fragen Beschäftigte, ob sie nun „kontrolliert“ werden. Welche Aussage beschreibt Controlling richtig?

✘ **A) Controlling ist ein neuer Name für die Finanzbuchhaltung.** – Falsch. Die Finanzbuchhaltung dokumentiert nach HGB. Das Controlling baut auf ihren Zahlen auf und ergänzt Planwerte und Prognosen.

✘ **B) Der Controller trifft als Kapitän die wichtigen Entscheidungen des Unternehmens.** – Falsch. Der Controller ist Lotse. Er liefert Kurs- und Positionsdaten, entschieden wird von der Leitung.

✘ **C) Controlling bedeutet vor allem, die Arbeit der Mitarbeitenden zu überwachen.** – Falsch. Das ist ein typischer Fehler. Kontrolle ist nur eine Aufgabe und richtet sich auf Pläne und Ergebnisse, nicht auf Personen.

✔ **D) Controlling verbindet Planung, Kontrolle und Information; der Controller versorgt die Leitung wie ein Lotse mit Daten, entscheidet aber nicht selbst.** – Richtig. „To control“ heißt steuern. Die Geschäftsführung bleibt der Kapitän und trifft die Entscheidungen.

Merke: Controlling heißt steuern, nicht nur kontrollieren: Der Controller ist Lotse, die Geschäftsleitung Kapitän.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.2, S. 114 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 67

Aufgabe 49 Aufgaben des Controllings

Richtig: A, D, E

Welche Tätigkeiten von Aylin Demir gehören zu den Aufgaben des Controllings?

- ✔ **A) Den Absatzplan des Marketings mit den Montagekapazitäten und dem Akkueinkauf abstimmen** – Richtig. Planung unterstützen: Teilpläne werden zu einer stimmigen Gesamtplanung verbunden.
- ✘ **B) Die Umsatzsteuervoranmeldung erstellen und an das Finanzamt übermitteln** – Falsch. Das ist Aufgabe der Finanzbuchhaltung.
- ✘ **C) Allein entscheiden, ob das Werk Hamburg gebaut wird** – Falsch. Das Controlling bereitet die Entscheidung vor. Treffen muss sie die Geschäftsführung.
- ✔ **D) Monatlich prüfen, ob Oldenburg 400 Lastenräder fertigt und der Ausschuss unter 2 % bleibt** – Richtig. Kontrolle: Mit Soll-Ist-Vergleichen wird geprüft, ob Ziele erreicht werden.
- ✔ **E) Der Geschäftsführung ein einseitiges Kennzahlenblatt je Sparte liefern** – Richtig. Information der Unternehmensleitung: Daten empfängergerecht aufbereiten und ein Berichtswesen aufbauen.

Merke: Controllingaufgaben: Planung unterstützen, Kontrolle, Abweichungsanalyse, Information der Leitung, Existenzsicherung und Koordination – jeweils mit Bezug auf eine Funktion erläutern.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.2, S. 114 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 67

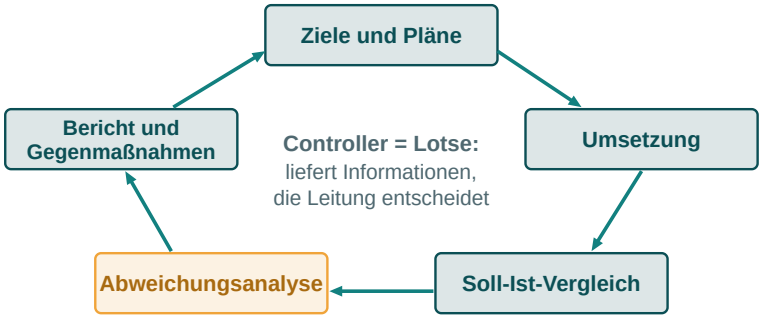
Aufgabe 50 Der Regelkreis des Controllings

Richtig: B

In welcher Reihenfolge laufen die Schritte des Controllings ab?

- ✘ **A) Umsetzung – Bericht – Ziele und Pläne – Abweichungsanalyse – Soll-Ist-Vergleich** – Falsch. Ohne vorherige Ziele fehlt der Maßstab für jede Kontrolle.
- ✔ **B) Ziele und Pläne – Umsetzung – Soll-Ist-Vergleich – Abweichungsanalyse – Bericht und Gegenmaßnahmen** – Richtig. Erst wird geplant, dann umgesetzt, verglichen, nach Ursachen gesucht und gegengesteuert. Die Gegenmaßnahmen fließen in die nächste Planung ein.
- ✘ **C) Soll-Ist-Vergleich – Ziele und Pläne – Umsetzung – Gegenmaßnahmen – Abweichungsanalyse** – Falsch. Ein Soll-Ist-Vergleich setzt voraus, dass es ein Soll gibt. Am Anfang stehen Ziele und Pläne.
- ✘ **D) Ziele und Pläne – Abweichungsanalyse – Umsetzung – Soll-Ist-Vergleich – Bericht** – Falsch. Abweichungen kann man erst analysieren, nachdem Ist-Werte vorliegen und mit dem Soll verglichen wurden.

Controlling als Regelkreis



Beispiel: Akkupreis über Plan → Ursache Dollarkurs → Absicherung

Merke: Controlling-Regelkreis: planen → umsetzen → Soll-Ist-Vergleich → Abweichungsanalyse → Gegenmaßnahmen → neue Planung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.2, S. 114 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 67

Aufgabe 51 Strategisch oder operativ

Richtig: A, B, E

Welche Aussagen über strategisches und operatives Controlling treffen zu?

- ✔ **A) Der monatliche Soll-Ist-Vergleich der Montagekosten ist operatives Controlling.** – Richtig. Operatives Controlling steuert das laufende Jahr mit Budgets, Deckungsbeiträgen und Kennzahlen.
- ✔ **B) Eine Portfolio-Analyse der Geschäftsfelder für die nächsten fünf Jahre ist strategisches Controlling.** – Richtig. Strategisches Controlling blickt drei bis zehn Jahre voraus und arbeitet mit SWOT-, Portfolio-Analyse und Benchmarking.
- ✘ **C) Das operative Controlling blickt drei bis zehn Jahre voraus.** – Falsch. Das ist der Zeithorizont des strategischen Controllings. Das operative reicht bis etwa ein Jahr.
- ✘ **D) SWOT-Analyse und Benchmarking sind typische Instrumente des operativen Controllings.** – Falsch. Beide dienen der langfristigen Positionierung und gehören zum strategischen Controlling.
- ✔ **E) Das strategische Controlling fragt, ob das Unternehmen die richtigen Dinge tut.** – Richtig. Das ist Effektivität. Das operative Controlling fragt nach Effizienz: Werden die Dinge richtig getan?

Merke: Strategisch: 3–10 Jahre, Erfolgspotenziale, die richtigen Dinge tun. Operativ: bis 1 Jahr, Kosten und Erlöse, die Dinge richtig tun.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.2, S. 114 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 67

Aufgabe 52 Existenzsicherung und Koordination

Richtig: C

Für ein Stellenprofil formuliert Jana Hollmann die Aufgabe „Existenzsicherung und Koordination“. Welche Beschreibung passt?

- ✘ **A) Einen Jahresabschluss nach HGB aufstellen und vom Wirtschaftsprüfer testieren lassen** – Falsch. Das ist Aufgabe der Finanzbuchhaltung im externen Rechnungswesen.
- ✘ **B) Monatlich die Lohnabrechnung prüfen, damit keine Fehler an die Beschäftigten gehen** – Falsch. Das ist Personalverwaltung, keine Controllingaufgabe.
- ✔ **C) Risiken früh erkennen, Rentabilität und Liquidität sichern und die Bereiche auf gemeinsame Ziele ausrichten** – Richtig. So beschreibt das Buch diese Controllingaufgabe. Sie verhindert, dass Abteilungen gegeneinander arbeiten.
- ✘ **D) Die Geschäftsführung bei allen Entscheidungen vertreten** – Falsch. Der Controller unterstützt und berät, er vertritt die Geschäftsführung nicht.

Merke: Für vier Controllingaufgaben gibt es meist 8 Punkte: je Aufgabe Name plus erklärender Halbsatz.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.2, S. 114 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 67

Aufgabe 53 Controlling und Finanzbuchhaltung

Richtig: C, D, E

Sven Kruse und Aylin Demir erstellen eine Tabelle, die ihre Bereiche abgrenzt. Welche Einträge sind richtig?

- ✘ **A) Ergebnis: Controlling – Jahresabschluss mit Jahresergebnis** – Falsch. Der Jahresabschluss ist das Ergebnis der Finanzbuchhaltung. Das Controlling liefert Kennzahlen, Abweichungsanalysen und Berichte.
- ✘ **B) Rechengrößen: Controlling – Aufwand und Ertrag; Finanzbuchhaltung – Kosten und Planwerte** – Falsch. Die Seiten sind vertauscht. Das Controlling rechnet mit Kosten, Leistungen und Planwerten, die Buchhaltung mit Aufwand, Ertrag und Zahlungen.
- ✔ **C) Gesetzliche Regelung: Controlling – keine; Finanzbuchhaltung – HGB, Steuergesetze, GoB** – Richtig. Das Controlling ist frei gestaltbar und zweckorientiert, die Buchhaltung gesetzlich geregelt.
- ✔ **D) Zielgruppe: Controlling – Geschäftsleitung und Management; Finanzbuchhaltung – externe Adressaten** – Richtig. Das Controlling arbeitet für die interne Steuerung, die Finanzbuchhaltung informiert vor allem Außenstehende.
- ✔ **E) Zeitbezug: Controlling – vergangenheits- und zukunftsorientiert, oft monatlich; Finanzbuchhaltung – vergangenheitsorientiert, Abschluss jährlich** – Richtig. Das Controlling ergänzt Ist-Zahlen um Planwerte und Prognosen.

Merke: Controlling und Finanzbuchhaltung abgrenzen nach Zielgruppe, gesetzlicher Regelung, Rechengrößen, Ergebnis und Zeitbezug.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.3, S. 115 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 67

Aufgabe 54 Was bleibt bei der Buchhaltung?

Richtig: B, D, E

Welche Aufgaben bleiben bei der Finanzbuchhaltung von Sven Kruse, nachdem Speichenwerk ein Controlling eingeführt hat?

✘ **A) Die Deckungsbeiträge der einzelnen Modelle analysieren** – Falsch. Deckungsbeiträge liefert die Kosten- und Leistungsrechnung für das Controlling.

✔ **B) Jeden Geschäftsvorfall belegt und zeitgerecht buchen** – Richtig. Das verlangen die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung: keine Buchung ohne Beleg.

✘ **C) Im Oktober das Jahresergebnis auf den 31. Dezember hochrechnen** – Falsch. Eine Hochrechnung ist ein Soll-Wird-Vergleich und damit Aufgabe des Controllings.

✔ **D) Den Jahresabschluss nach HGB erstellen** – Richtig. Der Jahresabschluss bleibt Aufgabe der Buchhaltung; das Controlling baut auf ihren Zahlen auf.

✔ **E) Die Umsatzsteuer gegenüber dem Finanzamt melden** – Richtig. Steuerliche Pflichten erfüllt die Finanzbuchhaltung.

Merke: Buchhaltung und Controlling ergänzen sich: Die Buchhaltung liefert belegte Vergangenheitszahlen, das Controlling ergänzt Kosten, Pläne und Prognosen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.3, S. 115 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 67

Aufgabe 55 Preis- und Mengenabweichung bei Akkus

Richtig: A

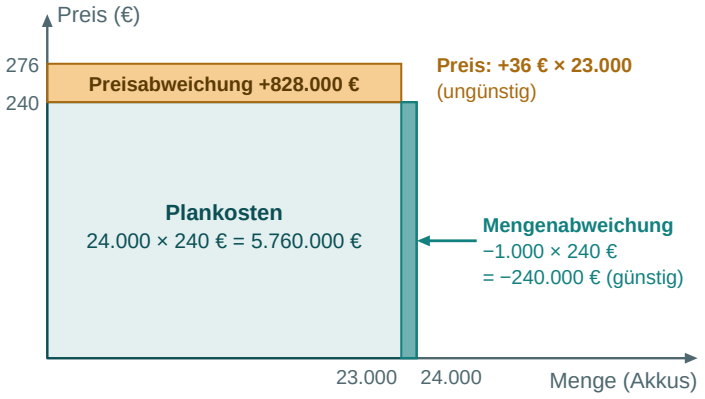
Geplant waren 24.000 Akkus zu je 240 €. Tatsächlich bezog Speichenwerk 23.000 Akkus zu je 276 €. Welche Analyse ist richtig?

✔ **A) Gesamtabweichung +588.000 € (ungünstig), Preisabweichung +828.000 € (ungünstig), Mengenabweichung −240.000 € (günstig)** – Richtig. Ist 23.000 × 276 € = 6.348.000 €, Plan 24.000 × 240 € = 5.760.000 €. Preis: (276 € − 240 €) × 23.000 = 828.000 €; Menge: (23.000 − 24.000) × 240 € = −240.000 €.

✘ **B) Gesamtabweichung +588.000 €, Preisabweichung +864.000 €, Mengenabweichung −276.000 €** – Falsch. Die Summe stimmt zwar, aber die Preisabweichung wurde mit der Planmenge (36 € × 24.000) und die Mengenabweichung mit dem Istpreis bewertet. Üblich ist es umgekehrt: Preisabweichung mit der Istmenge, Mengenabweichung mit dem Planpreis.

✘ **C) Gesamtabweichung −588.000 € (günstig), weil weniger Akkus bezogen wurden** – Falsch. Die Istkosten liegen über dem Plan. Die geringere Menge gleicht den höheren Preis nicht aus.

✘ **D) Preisabweichung +828.000 € (ungünstig), Mengenabweichung +240.000 € (ungünstig)** – Falsch. Es wurden 1.000 Akkus weniger bezogen als geplant. Das senkt die Kosten; die Mengenabweichung ist günstig.



Merke: Preisabweichung = (Istpreis − Planpreis) × Istmenge; Mengenabweichung = (Istmenge − Planmenge) × Planpreis.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.3, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.4, S. 116 · Gesamtbuch 2.4.3, S. 68

Aufgabe 56 Abweichung null – alles gut?

Richtig: A

Für Rahmen waren 24.000 Stück zu je 150 € geplant. Bezogen wurden 25.000 Stück zu je 144 €. Welche Aussage ist richtig?

✔ **A) Die Gesamtabweichung ist null; eine günstige Preisabweichung von −150.000 € und eine ungünstige Mengenabweichung von +150.000 € heben sich auf.** – Richtig. Ist 25.000 × 144 € = 3.600.000 € = Plan 24.000 × 150 €. Preis: (144 € − 150 €) × 25.000 = −150.000 €; Menge: (25.000 − 24.000) × 150 € = +150.000 €. Ob der Mehrverbrauch an einer höheren Ausbringung liegt, zeigt ein flexibles Budget.

✘ **B) Die Gesamtabweichung ist null, eine weitere Analyse ist überflüssig.** – Falsch. Eine Gesamtabweichung von null kann gegenläufige Teilabweichungen verdecken.

✘ **C) Preisabweichung +150.000 € (ungünstig), Mengenabweichung −150.000 € (günstig)** – Falsch. Die Vorzeichen sind vertauscht: Der Preis lag unter Plan, die Menge darüber.

✘ **D) Die Gesamtabweichung beträgt −150.000 €, weil der Einkauf günstiger war.** – Falsch. Das ist nur die Preisabweichung. Die größere Menge kostet zusätzlich 150.000 €.

Merke: Auch bei einer Gesamtabweichung von null Preis- und Mengenabweichung getrennt prüfen; ein flexibles Budget passt das Soll an die tatsächliche Ausbringung an.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.3, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.4, S. 116 · Gesamtbuch 2.4.3, S. 68

Aufgabe 57 Vergleiche und Berichte

Richtig: C, E

Aylin Demir arbeitet mit verschiedenen Vergleichen und Berichten. Welche Zuordnungen sind richtig?

✘ **A) Die Kosten des laufenden Jahres werden mit den drei Vorjahren verglichen – Soll-Ist-Vergleich** – Falsch. Der Vergleich mit Vorjahren ist ein Zeitvergleich.

✘ **B) Der Bedarfsbericht erscheint regelmäßig jeden Monat.** – Falsch. Regelmäßig erscheinen Standardberichte. Bedarfsberichte werden auf Anforderung erstellt.

✔ **C) Liegen die Materialkosten mehr als 5 % über Plan, erhält die Geschäftsführung sofort eine Meldung – Abweichungsbericht** – Richtig. Abweichungsberichte entstehen beim Überschreiten einer Toleranzgrenze.

✘ **D) Die Montagekosten je Rad in Bremen und Oldenburg werden verglichen – Zeitvergleich** – Falsch. Werke oder Wettbewerber stellt der Betriebsvergleich gegenüber. Der Zeitvergleich vergleicht mit Vorjahren.

✔ **E) Im Oktober wird das Jahresergebnis auf den 31. Dezember hochgerechnet – Soll-Wird-Vergleich** – Richtig. Der Soll-Wird-Vergleich ist eine Hochrechnung während der Periode und erlaubt rechtzeitiges Gegensteuern.

Merke: Vergleiche: Soll-Ist, Soll-Wird, Zeit- und Betriebsvergleich. Berichte: Standard-, Abweichungs- und Bedarfsberichte.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.3, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.4, S. 116 · Gesamtbuch 2.4.3, S. 68

Aufgabe 58 Budgets im Gegenstromverfahren

Richtig: B

Speichenwerk stellt die Budgetplanung um. Welche Beschreibung trifft auf das Gegenstromverfahren zu?

✘ **A) Das Budget passt sich automatisch an die tatsächliche Ausbringung an.** – Falsch. Das beschreibt ein flexibles Budget, kein Planungsverfahren.

✔ **B) Die Leitung gibt Eckwerte vor, die Bereiche planen im Detail, danach wird gemeinsam abgestimmt.** – Richtig. Das Gegenstromverfahren verbindet die Vorteile beider Wege und hat sich bewährt.

✘ **C) Jeder Bereich plant sein Budget selbst, die Summe wird übernommen.** – Falsch. Das ist das Bottom-up-Verfahren: realistisch, aber oft mit Polstern.

✘ **D) Die Geschäftsführung gibt alle Budgets bis ins Detail vor, die Bereiche setzen sie um.** – Falsch. Das ist das Top-down-Verfahren: schnell, aber mit wenig Rückhalt in den Bereichen.

Merke: Budgets koordinieren Teilpläne, verteilen Mittel und sind Maßstab der Kontrolle; bewährt ist das Gegenstromverfahren.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.3, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.4, S. 116 · Gesamtbuch 2.4.3, S. 68

Aufgabe 59 Ergebnis unter Plan

Richtig: C, D, E

Die Hochrechnung zeigt: Wegen gestiegener Akkupreise bleibt Speichenwerk 0,8 Mio. € unter dem geplanten Ergebnis. Welche Maßnahmen verbessern die Ergebnissituation?

✘ **A) Den Händlern längere Zahlungsziele gewähren** – Falsch. Das belastet die Liquidität und verbessert weder Erlöse noch Kosten.

✘ **B) Die Abschreibungen erhöhen, um zusätzliche Mittel zu gewinnen** – Falsch. Höhere Abschreibungen mindern das ausgewiesene Ergebnis und bringen kein zusätzliches Geld.

✔ **C) Die Preise der Lastenräder zum Saisonstart um 3 % anheben, soweit Konkurrenz und Preiselastizität es zulassen** – Richtig. Gestiegene Kosten werden auf die Kunden überwälzt; der Erlös je Rad steigt.

✔ **D) Ein selten verkauftes Trekkingmodell mit negativem Deckungsbeitrag auslaufen lassen** – Richtig. Ein Produkt mit negativem Deckungsbeitrag verschlechtert das Ergebnis mit jedem verkauften Stück.

✔ **E) Einen zweiten, günstigeren Akkulieferanten in Europa aufbauen** – Richtig. Günstigere Bezugsquellen senken die Materialkosten und verbessern die Marge.

Merke: Ergebnis verbessern: Preise erhöhen, rationalisieren, günstigere Lieferanten oder Materialien, Standort verlagern, Sortiment bereinigen – je Maßnahme Ansatzpunkt und Wirkung nennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.3, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.4, S. 116 · Gesamtbuch 2.4.3, S. 68

Lösungen 2.5 Finanzierung und Investition

Aufgabe 60 Kapitalbindungsdauer

Richtig: B

Für das geplante Werk Hamburg rechnet Aylin Demir mit 20 Tagen Materiallager, 5 Tagen Fertigung, 10 Tagen Fertiglager und 30 Tagen Kundenziel. Die Lieferanten gewähren 25 Tage Zahlungsziel. Die täglichen Auszahlungen betragen 40.000 €. Welche Aussage ist richtig?

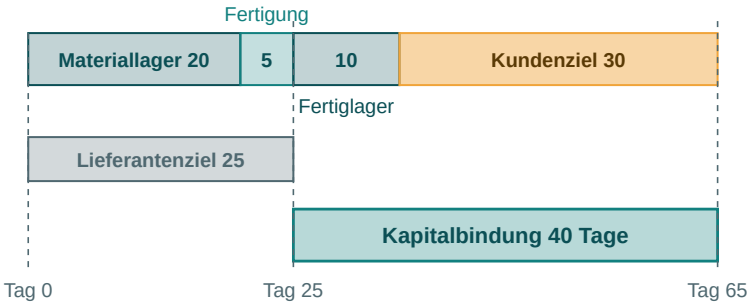
✘ **A) Kapitalbindung 30 Tage, Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen 1.200.000 €** – Falsch. Kunden- und Lieferantenziel wurden vertauscht. Das Kundenziel verlängert die Bindung, das Lieferantenziel verkürzt sie.

✔ **B) Kapitalbindung 40 Tage, Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen 1.600.000 €** – Richtig. 20 + 5 + 10 + 30 − 25 = 40 Tage; 40.000 € × 40 Tage = 1.600.000 €. Vereinfachend gilt dieselbe Bindungsdauer für alle Auszahlungen.

✘ **C) Kapitalbindung 65 Tage, Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen 2.600.000 €** – Falsch. Hier fehlt der Abzug des Lieferantenziels von 25 Tagen.

✘ **D) Kapitalbindung 90 Tage, Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen 3.600.000 €** – Falsch. Das Lieferantenziel wurde addiert. Es verkürzt aber die Bindung, weil Speichenwerk das Material erst später bezahlt.

Kapitalbindungsdauer Werk Hamburg



Auszahlung an Lieferanten: Tag 25 · Einzahlung der Händler: Tag 65

Umlaufvermögen = 40.000 € × 40 Tage = 1.600.000 €

Merke: Kapitalbindungsdauer = Lager- und Fertigungstage + Kundenziel − Lieferantenziel; Umlaufvermögen = tägliche Auszahlungen × Bindungsdauer.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 49 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.1, S. 118 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 69

Aufgabe 61 Kapitalbedarf bei längerem Kundenziel

Richtig: C

Für das Werk Hamburg sind 10,5 Mio. € Anlagevermögen und 0,5 Mio. € Anlaufkosten geplant; die täglichen Auszahlungen betragen 40.000 €. Bisher ergab sich eine Kapitalbindung von 40 Tagen. Nun verlangen die Händler 45 statt 30 Tage Zahlungsziel. Wie hoch ist der gesamte Kapitalbedarf?

✘ **A) 11,0 Mio. €** – Falsch. Das sind nur Anlagevermögen und Anlaufkosten. Das Umlaufvermögen gehört zum Kapitalbedarf.

✘ **B) 12,6 Mio. €** – Falsch. Das ist der Kapitalbedarf beim bisherigen Kundenziel von 30 Tagen.

✔ **C) 13,2 Mio. €** – Richtig. Neue Bindungsdauer = 40 + 15 = 55 Tage; Umlaufvermögen = 40.000 € × 55 = 2,2 Mio. €; Kapitalbedarf = 10,5 + 0,5 + 2,2 = 13,2 Mio. €.

✘ **D) 14,2 Mio. €** – Falsch. Hier wurde das Lieferantenziel nicht abgezogen (80 Tage × 40.000 € = 3,2 Mio. €).

Merke: Kapitalbedarf = Anlagevermögen + Anlaufkosten + Umlaufvermögen; längere Kundenziele erhöhen ihn.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 49 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.1, S. 118 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 69

Aufgabe 62 Finanzierungsformen einordnen

Richtig: A, D

Jana Hollmann prüft, wie Speichenwerk das Werk Hamburg finanzieren kann. Welche Einordnungen nach Mittelherkunft und Rechtsstellung sind richtig?

- ✔ **A) Kapitalerhöhung, bei der ein neuer Gesellschafter Anteile übernimmt – Außen- und Eigenfinanzierung** – Richtig. Das Kapital kommt von außen, und der Geber wird Eigentümer: Beteiligungsfinanzierung.
- ✘ **B) Darlehen einer Gesellschafterin an die GmbH – Außen- und Eigenfinanzierung** – Falsch. Ein Darlehen bleibt Fremdkapital, auch wenn es eine Gesellschafterin gibt: Außen- und Fremdfinanzierung.
- ✘ **C) Lieferantenkredit – Innen- und Fremdfinanzierung** – Falsch. Der Lieferant stellt Kapital von außen bereit. Der Lieferantenkredit ist Außen- und Fremdfinanzierung.
- ✔ **D) Pensionsrückstellungen – Innen- und Fremdfinanzierung** – Richtig. Die Mittel stammen aus dem Umsatzprozess, sind aber Verpflichtungen gegenüber Dritten und damit Fremdkapital.
- ✘ **E) Verkauf einer leer stehenden Lagerhalle in Oldenburg – Außen- und Eigenfinanzierung** – Falsch. Der Verkaufserlös stammt aus vorhandenem Vermögen, nicht von einem Kapitalgeber. Das ist Vermögensumschichtung und damit Innenfinanzierung.

Finanzierungsarten nach Herkunft und Rechtsstellung

	Eigenfinanzierung	Fremdfinanzierung
Außenfinanzierung	**Beteiligungsfinanzierung** Kapitalerhöhung der GmbH, neuer Gesellschafter	**Kredite, Leasing** Investitionsdarlehen, Gesellschafterdarlehen, Lieferantenkredit
Innenfinanzierung	**Selbstfinanzierung,** Abschreibungsgegenwerte, Vermögensumschichtung	**Rückstellungen** z. B. Pensionsrückstellungen

Merke: Innen ist nicht automatisch eigen, außen nicht automatisch fremd: Rückstellungen sind innen und fremd, ein Gesellschafterdarlehen ist außen und fremd.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 49 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.1, S. 118 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 69

Aufgabe 63 Eigen- und Fremdkapital unterscheiden

Richtig: A, B, D

Welche Aussagen unterscheiden Eigen- und Fremdkapital richtig?

- ✔ **A) Eigenkapital steht unbefristet zur Verfügung, Fremdkapital ist befristet und wird getilgt.** – Richtig. Fremdkapital muss zurückgezahlt werden; Eigenkapital bleibt im Unternehmen.
- ✔ **B) Der Eigenkapitalgeber wird Eigentümer und hat Mitsprache; er haftet mit seiner Einlage.** – Richtig. Eigenkapital verschafft Mitsprache und trägt das Verlustrisiko.
- ✘ **C) Eigenkapital erhält eine feste Vergütung unabhängig vom Gewinn.** – Falsch. Eigenkapitalgeber erhalten einen schwankenden Gewinnanteil, bei Verlust nichts.
- ✔ **D) Fremdkapital kostet einen festen Zins, auch wenn das Unternehmen Verlust macht.** – Richtig. Der Gläubiger erhält seine Zinsen unabhängig vom Ergebnis.
- ✘ **E) Der Fremdkapitalgeber haftet für die Schulden des Unternehmens.** – Falsch. Der Gläubiger haftet nicht. Er trägt nur das Risiko, sein Geld nicht zurückzubekommen.

Merke: Eigenkapital: Eigentümer, Mitsprache, Gewinnanteil, unbefristet, haftet. Fremdkapital: Gläubiger, fester Zins, befristet, haftet nicht.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 49 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.1, S. 118 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 69

Aufgabe 64 Rechtsform beachten

Richtig: B

Speichenwerk ist eine GmbH. Welche Form der Beteiligungsfinanzierung kommt für sie in Betracht?

✘ **A) Die Inhaberin legt Privatvermögen ein, ohne dass sich Anteile ändern** – Falsch. Das beschreibt die Einlage beim Einzelunternehmen. Bei der GmbH erhöht sich Eigenkapital über Stammkapital oder Rücklagen.

✔ **B) Eine Kapitalerhöhung beschließen, bei der bisherige oder neue Gesellschafter weitere Anteile übernehmen** – Richtig. Die GmbH beschafft Eigenkapital von außen über eine Kapitalerhöhung durch Gesellschafterbeschluss.

✘ **C) Junge Aktien an der Börse ausgeben** – Falsch. Aktien gibt es nur bei der AG und der KGaA.

✘ **D) Eine Kommanditistin aufnehmen** – Falsch. Kommanditisten gibt es in der KG. Für die GmbH wäre das eine neue Gesellschafterin über eine Kapitalerhöhung.

Merke: Beteiligungsfinanzierung passt zur Rechtsform: Einlage beim Einzelunternehmen, Einlagen oder neue Gesellschafter bei OHG und KG, Kapitalerhöhung bei der GmbH, junge Aktien bei der AG.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 49 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.1, S. 118 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 69

Aufgabe 65 Stille Beteiligung oder Geschäftsanteile

Richtig: C, D, E

Eine regionale Beteiligungsgesellschaft bietet Speichenwerk 2,0 Mio. € an – entweder gegen 10 % der Geschäftsanteile oder als stille Beteiligung. Jana Hollmann wählt die stille Beteiligung, nachrangig, langfristig und mit Verlustbeteiligung. Welche Aussagen treffen zu?

✘ **A) Die stille Beteiligung verpflichtet zu festen Zinsen, auch wenn Speichenwerk Verlust macht.** – Falsch. Der stille Gesellschafter erhält einen Gewinnanteil. Bei Verlustbeteiligung trägt er Verluste sogar mit.

✘ **B) Eine stille Beteiligung ist in jedem Fall bilanzielles Eigenkapital.** – Falsch. Ob sie als Eigen- oder Fremdkapital gilt, hängt von der Ausgestaltung (typisch oder atypisch, Nachrang, Verlustbeteiligung) und vom Rechnungslegungskontext ab.

✔ **C) Wegen Nachrang, Langfristigkeit und Verlustbeteiligung wertet die Bank die Beteiligung als wirtschaftliches Eigenkapital.** – Richtig. Das verbessert die Kreditwürdigkeit und die Konditionen für weitere Darlehen.

✔ **D) Bei 10 % der Geschäftsanteile würde der Investor in der Gesellschafterversammlung mitbestimmen.** – Richtig. Neue Gesellschafter reden mit und sind am Gewinn beteiligt.

✔ **E) Der stille Gesellschafter erhält einen vereinbarten Gewinnanteil, hat aber kein Stimmrecht.** – Richtig. Die Geschäftsführung behält ihre Entscheidungsfreiheit.

Merke: Stille Beteiligung: zusätzliches Kapital ohne Stimmrecht; Einordnung als Eigen- oder Fremdkapital hängt von der Ausgestaltung ab.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.2, S. 120 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 66 Kreditformen

Richtig: A, E

Speichenwerk nutzt verschiedene Kredite. Welche Aussagen treffen zu?

✔ **A) Beim Annuitätendarlehen bleibt die Jahresrate aus Zins und Tilgung gleich und ist gut planbar.** – Richtig. Der Zinsanteil sinkt, der Tilgungsanteil steigt entsprechend.

✘ **B) Beim Ratendarlehen bleibt die jährliche Gesamtbelastung gleich.** – Falsch. Beim Ratendarlehen ist die Tilgung gleich; weil die Zinsen auf die sinkende Restschuld fallen, sinkt die Belastung.

✘ **C) Beim Fälligkeitsdarlehen wird jedes Jahr ein gleich hoher Tilgungsbetrag fällig.** – Falsch. Gleich hohe Tilgungsraten kennzeichnen das Ratendarlehen. Beim Fälligkeitsdarlehen wird erst am Ende in einer Summe getilgt.

✘ **D) Ein KfW-Förderdarlehen beantragt Speichenwerk nach Baubeginn direkt bei der KfW.** – Falsch. Förderdarlehen werden über die Hausbank beantragt, und zwar vor Beginn des Vorhabens.

✔ **E) Der Kontokorrentkredit ist eine Kreditlinie auf dem Geschäftskonto: flexibel für Saisonspitzen, aber vergleichsweise teuer.** – Richtig. Er eignet sich für schwankenden kurzfristigen Bedarf wie den Akkueinkauf vor der Saison.

Merke: Kontokorrent für kurzfristige Schwankungen, Darlehen (Raten, Annuität, Fälligkeit) für Anlagen; Förderdarlehen über die Hausbank vor Beginn beantragen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.2, S. 120 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 67 Effektiver Zins des Lieferantenkredits

Richtig: C

Der Akkulieferant gewährt 2 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen, sonst ist die Rechnung nach 30 Tagen netto fällig. Wie hoch ist der effektive Jahreszins, wenn Speichenwerk das Zahlungsziel nutzt?

- ✘ **A) 2,04 %** – Falsch. Das ist der Zins für 20 Tage (2 ÷ 98). Er muss auf ein Jahr hochgerechnet werden.
- ✘ **B) 24,49 %** – Falsch. Hier wurde das volle Zahlungsziel von 30 Tagen angesetzt. Finanziert werden nur die 20 Tage zwischen Skontofrist und Zahlungsziel.
- ✔ **C) 36,73 %** – Richtig. Effektiver Jahreszins = 2 ÷ 98 × 360 ÷ (30 − 10) × 100 = 36,73 %. Die Faustformel 2 × 360 ÷ 20 ergibt rund 36 %.
- ✘ **D) 72,00 %** – Falsch. Hier wurde durch die Skontofrist (10 Tage) statt durch die Kreditdauer (20 Tage) geteilt.

Merke: Effektiver Jahreszins ≈ Skontosatz ÷ (100 − Skontosatz) × 360 ÷ (Zahlungsziel − Skontofrist) × 100 – der Lieferantenkredit ist sehr teuer.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.2, S. 120 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 68 Skonto mit dem Kontokorrentkredit ziehen

Richtig: C

Eine Rechnung über 180.000 € ist mit 2 % Skonto innerhalb von 10 Tagen oder netto in 30 Tagen zu zahlen. Speichenwerk müsste den Skontobetrag über den Kontokorrentkredit zu 11 % finanzieren. Wie hoch ist der Finanzierungsvorteil?

- ✘ **A) Nachteil von 15.804 €; Skonto lohnt sich nicht** – Falsch. Hier wurden Zinsen für ein ganzes Jahr angesetzt (176.400 € × 11 % = 19.404 €). Finanziert werden aber nur 20 Tage.
- ✘ **B) 2.500 €** – Falsch. Die Zinsen wurden auf den Rechnungsbetrag berechnet (180.000 € × 11 % × 20 ÷ 360 = 1.100 €). Finanziert wird nur der Überweisungsbetrag.
- ✔ **C) 2.522 €** – Richtig. Skonto = 3.600 €; Überweisung = 176.400 €; Zinsen = 176.400 € × 11 % × 20 ÷ 360 = 1.078 €; Vorteil = 3.600 € − 1.078 € = 2.522 €.
- ✘ **D) 3.600 €** – Falsch. Das ist nur der Skontobetrag. Die Zinsen für den Kontokorrentkredit müssen abgezogen werden.

Merke: Beim Skontovergleich nur den Überweisungsbetrag und nur die Tage zwischen Skontofrist und Zahlungsziel finanzieren.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.2, S. 120 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 69 Kreditsicherheiten

Richtig: D

Die Hausbank finanziert die neue Schweißanlage und verlangt eine Sicherheit, bei der Speichenwerk die Anlage weiter nutzen kann. Welche Sicherheit ist gemeint?

- ✘ **A) Bürgschaft – die Bank erhält ein Pfandrecht an der Anlage** – Falsch. Bei der Bürgschaft haftet ein Dritter für die Schuld. Ein Pfandrecht ist das nicht.
- ✘ **B) Sicherungsabtretung – Speichenwerk tritt die Anlage an die Bank ab und mietet sie zurück** – Falsch. Abgetreten werden Forderungen, etwa gegen Händler. Verkauf und Rückmiete wäre Sale-and-lease-back.
- ✘ **C) Grundschuld – die Bank erhält ein Pfandrecht an der Schweißanlage** – Falsch. Die Grundschuld ist ein Pfandrecht an einem Grundstück, nicht an einer Maschine.
- ✔ **D) Sicherungsübereignung – die Bank wird Eigentümerin der Anlage, Speichenwerk bleibt Besitzerin und nutzt sie weiter** – Richtig. So kann die Anlage produzieren und zugleich als Sicherheit dienen.

Merke: Sicherheiten: Bürgschaft (Dritter haftet), Grundschuld (Grundstück), Sicherungsübereignung (Bank wird Eigentümerin, Betrieb nutzt weiter), Sicherungsabtretung (Forderungen).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.2, S. 120 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 70 Leasing

Richtig: A, B, E

Timo Brandt möchte die Prüfstände für das Werk Hamburg leasen statt kaufen. Welche Aussagen treffen zu?

- ✔ **A) Leasing ist eine eigenständige Nutzungs- und Finanzierungsform; die IHK-Lösungen ordnen es der Außen- und Fremdfinanzierung zu.** – Richtig. Es ist kein Bankkredit, wird aber wie Fremdkapital von außen behandelt.
- ✔ **B) Insgesamt kann Leasing teurer sein als ein Kreditkauf; das hängt von Modell, Restwert, Zins, Service, Laufzeit und Steuer ab.** – Richtig. Ein pauschales Urteil ist nicht möglich; man muss die Gesamtkosten vergleichen.
- ✘ **C) Beim Sale-and-lease-back least Speichenwerk fabrikneue Anlagen direkt vom Hersteller.** – Falsch. Beim Sale-and-lease-back verkauft das Unternehmen eigene Anlagen an eine Leasinggesellschaft und least sie zurück.
- ✘ **D) Die geleasten Prüfstände kann Speichenwerk als Sicherheit für weitere Kredite einsetzen.** – Falsch. Speichenwerk wird nicht Eigentümerin. Ohne Eigentum taugt das Leasinggut nicht als Kreditsicherheit.
- ✔ **E) Leasing vermeidet eine hohe Anfangsauszahlung; die Liquidität bleibt erhalten.** – Richtig. Statt des Kaufpreises fallen laufende Raten an.

Merke: Leasing schont die Liquidität und erleichtert den Technikwechsel, kann aber teurer sein, bindet lange und verschafft kein Eigentum.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.2, S. 120 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 71 Innenfinanzierung beim Brauhaus

Richtig: A, D, E

Die Brauhaus Lindenkrug OHG braucht eine neue Abfüllanlage für 420.000 €. Sie hat 150.000 € Gewinn erzielt, die jährlichen Abschreibungen betragen 60.000 €, und zwei Lieferwagen werden nicht mehr gebraucht. Welche Möglichkeiten sind Innenfinanzierung?

- ✔ **A) Die Gesellschafter entnehmen den Gewinn nicht, sondern belassen ihn im Betrieb – Selbstfinanzierung.** – Richtig. Einbehaltene Gewinne sind Innen- und Eigenfinanzierung.
- ✘ **B) Ein weiterer Gesellschafter wird aufgenommen.** – Falsch. Das ist Beteiligungsfinanzierung, also Außen- und Eigenfinanzierung.
- ✘ **C) Die Hausbank gewährt einen Investitionskredit.** – Falsch. Ein Bankkredit ist Außen- und Fremdfinanzierung.
- ✔ **D) Die über die Bierpreise verdienten Abschreibungen fließen in die neue Anlage – Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten.** – Richtig. Die Abschreibungen werden mit den Umsatzerlösen verdient, aber erst bei der Ersatzbeschaffung ausgegeben.
- ✔ **E) Die nicht mehr benötigten Lieferwagen werden verkauft – Vermögensumschichtung.** – Richtig. Gebundenes Kapital wird freigesetzt, ohne dass neues Kapital von außen kommt.

Merke: Innenfinanzierung: Selbstfinanzierung, Abschreibungsgegenwerte, Rückstellungen, Vermögensumschichtung – je Beispiel Vorgang beschreiben und Fachbegriff nennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.3, S. 121 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 72 Kapazitätserweiterungseffekt

Richtig: A

Speichenwerk hat vier Akku-Prüfstände zu je 50.000 € (Nutzungsdauer 4 Jahre, Abschreibung 12.500 € je Prüfstand und Jahr). Die verdienten Abschreibungen werden sofort in neue Prüfstände investiert. Wie viele Prüfstände hat Speichenwerk nach drei Jahren?

- ✔ **A) 7 Prüfstände und 37.500 € nicht verbrauchte Mittel** – Richtig. Jahr 1: 4 × 12.500 € = 50.000 € → 5 Prüfstände, Rest 0. Jahr 2: 62.500 € → 6, Rest 12.500 €. Jahr 3: 75.000 € + 12.500 € = 87.500 € → 7, Rest 37.500 €.
- ✘ **B) 7 Prüfstände, alle Mittel sind verbraucht** – Falsch. Hier wurden nur die Abschreibungen der ursprünglichen vier Prüfstände gerechnet. Auch die neuen Prüfstände werden abgeschrieben und verdienen Mittel.
- ✘ **C) 8 Prüfstände, weil 87.500 € im dritten Jahr für zwei Prüfstände reichen** – Falsch. Zwei Prüfstände kosten 100.000 €; 87.500 € reichen nur für einen.
- ✘ **D) 4 Prüfstände, weil Abschreibungen nur Buchwerte sind und kein Geld bringen** – Falsch. Werden die Abschreibungen über die Verkaufspreise verdient, fließt Geld zu, das erst bei der Ersatzbeschaffung gebraucht wird.

Merke: Kapazitätserweiterungseffekt: Sofort reinvestierte Abschreibungsgegenwerte vergrößern den Anlagenbestand ohne neues Kapital – sofern die Abschreibungen über die Preise verdient werden.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.3, S. 121 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 73 Abschreibungen als Finanzierungsquelle

Richtig: B, C, D

Welche Aussagen über die Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten und Rückstellungen treffen zu?

✘ **A) Pensionsrückstellungen sind Eigenkapital, weil die Mittel im Unternehmen bleiben.** – Falsch. Rückstellungen sind Verpflichtungen gegenüber Dritten und damit Fremdkapital aus der Innenfinanzierung.

✔ **B) Voraussetzung ist, dass die Umsatzerlöse die Kosten einschließlich der Abschreibungen decken.** – Richtig. Werden die Abschreibungen nicht verdient, fließt kein Geld zu.

✔ **C) Die zurückgeflossenen Mittel müssen erst bei der Ersatzbeschaffung ausgegeben werden.** – Richtig. Bis dahin stehen sie zur Verfügung: Kapitalfreisetzungseffekt.

✔ **D) Abschreibungen werden in die Verkaufspreise einkalkuliert und fließen über die Umsatzerlöse zurück.** – Richtig. Die Abschreibung mindert den Gewinn, führt aber zu keiner Auszahlung.

✘ **E) Höhere Abschreibungen bringen sofort zusätzliches Geld auf das Konto, auch ohne Umsatz.** – Falsch. Abschreibungen sind nicht zahlungswirksam. Geld fließt nur über verkaufte Leistungen.

Merke: Abschreibungsgegenwerte und Rückstellungen finanzieren nur, wenn die Erlöse die Kosten decken; Rückstellungen sind innen und fremd.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.3, S. 121 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 74 Gewinn einbehalten

Richtig: B

Vom Jahresüberschuss von 3,4 Mio. € schüttet Speichenwerk 0,4 Mio. € aus und stellt 3,0 Mio. € in die Gewinnrücklagen ein. Welche Aussage ist richtig?

✘ **A) Das ist stille Selbstfinanzierung, weil das Geld in Rücklagen fließt.** – Falsch. Gewinnrücklagen stehen offen in der Bilanz. Still wäre die Bildung stiller Reserven, etwa durch vorsichtige Bewertung.

✔ **B) Das ist offene Selbstfinanzierung (innen und eigen): keine Zinsen und Sicherheiten, mehr Unabhängigkeit; dafür nur bei Gewinn möglich, und die Gesellschafter verzichten auf Ausschüttung.** – Richtig. Einbehaltene Gewinne in den Rücklagen sind sichtbar; die Vor- und Nachteile entsprechen dem Buch.

✘ **C) Das ist Außenfinanzierung, weil die Gesellschafter auf Geld verzichten, das ihnen zusteht.** – Falsch. Die Mittel stammen aus dem Umsatzprozess und verlassen das Unternehmen gar nicht. Das ist Innenfinanzierung.

✘ **D) Das ist Fremdfinanzierung, weil der Gewinn den Gesellschaftern geschuldet wird.** – Falsch. Einbehaltener Gewinn erhöht das Eigenkapital.

Merke: Selbstfinanzierung = Gewinnthesaurierung; offen über Rücklagen, still über stille Reserven; Innen- und Eigenfinanzierung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 50 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.3, S. 121 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 70

Aufgabe 75 Bilanzkennzahlen der Speichenwerk

Richtig: A, C, E

Die vereinfachte Bilanz der Speichenwerk in Mio. €: Anlagevermögen 26,0; Umlaufvermögen 24,0 (davon flüssige Mittel 4,0, Forderungen 9,0); Eigenkapital 20,0; langfristiges Fremdkapital 18,0; kurzfristiges Fremdkapital 12,0. Welche Aussagen treffen zu?

✔ **A) Die Eigenkapitalquote beträgt 40 %.** – Richtig. 20,0 × 100 ÷ 50,0 = 40,0 %.

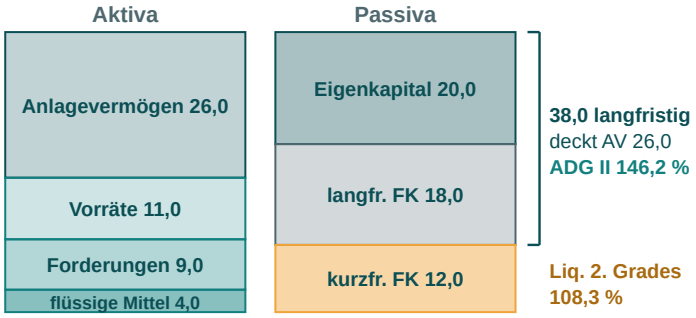
✘ **B) Die Liquidität 2. Grades beträgt 200 %.** – Falsch. 200 % ist die Liquidität 3. Grades (24,0 ÷ 12,0). Der zweite Grad lautet (4,0 + 9,0) × 100 ÷ 12,0 = 108,3 %.

✔ **C) Der Verschuldungsgrad beträgt 1,5.** – Richtig. Fremdkapital ÷ Eigenkapital = 30,0 ÷ 20,0 = 1,5.

✘ **D) Der Anlagendeckungsgrad I beträgt 130 %.** – Falsch. 26,0 ÷ 20,0 ist der Kehrwert. Richtig: 20,0 × 100 ÷ 26,0 = 76,9 %. Die enge Fassung erfüllen viele Mittelständler nicht.

✔ **E) Der Anlagendeckungsgrad II beträgt 146,2 %; die goldene Bilanzregel in der weiten Fassung ist erfüllt.** – Richtig. (20,0 + 18,0) × 100 ÷ 26,0 = 146,2 %. Das Anlagevermögen ist vollständig langfristig finanziert.

Speichenwerk, vereinfachte Bilanz (Mio. €)



Liquidität 2. Grades = (4,0 + 9,0) × 100 ÷ 12,0 = 108,3 %

EK-Quote 40 % · Verschuldungsgrad 1,5

Merke: EK-Quote = EK × 100 ÷ GK; Verschuldungsgrad = FK ÷ EK; Anlagendeckungsgrad II = (EK + langfr. FK) × 100 ÷ AV.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 122 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 71

Aufgabe 76 Goldene Finanzierungsregel

Richtig: B

Ein Mitarbeiter schlägt vor, die neue Montagehalle in Hamburg (Nutzungsdauer 30 Jahre) mit dem Kontokorrentkredit zu finanzieren, weil er sofort verfügbar ist. Wie ist der Vorschlag zu beurteilen?

✘ **A) Nicht sinnvoll, weil Gebäude grundsätzlich nur mit Eigenkapital finanziert werden dürfen** – Falsch. Eine solche Pflicht gibt es nicht. Langfristige Darlehen, etwa gegen Grundschuld, sind üblich.

✔ **B) Nicht sinnvoll, weil die goldene Finanzierungsregel Fristenkongruenz verlangt: Langfristig gebundenes Vermögen braucht langfristiges Kapital.** – Richtig. Kapital soll mindestens so lange verfügbar sein, wie es im Vermögen gebunden ist. Für die Halle passen Eigenkapital und langfristige Darlehen.

✘ **C) Sinnvoll, solange die Eigenkapitalquote über 40 % liegt** – Falsch. Eine gute Eigenkapitalquote ändert nichts daran, dass ein kurzfristiger Kredit nicht zur 30-jährigen Bindung passt.

✘ **D) Sinnvoll, weil der Kontokorrentkredit flexibel und besonders günstig ist** – Falsch. Der Kontokorrentkredit ist flexibel, aber vergleichsweise teuer und kurzfristig kündbar.

Merke: Goldene Finanzierungsregel: Fristenkongruenz – lange Bindung, lange Finanzierung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 122 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 71

Aufgabe 77 Der Finanzierungsplan für Hamburg

Richtig: D

Den Kapitalbedarf von 12,6 Mio. € deckt Speichenwerk so: Selbstfinanzierung 3,0; Abschreibungsgegenwerte 1,0; Verkauf einer Lagerhalle 0,8; stille Beteiligung 2,0; KfW-Förderdarlehen 4,0 (10 Jahre); Bankdarlehen gegen Grundschuld 1,2 (15 Jahre); Kontokorrentkredit 0,6 (alle Werte in Mio. €). Welche Aussage ist richtig?

- ✘ **A) Die Außenfinanzierung beträgt 5,8 Mio. €.** – Falsch. Hier fehlt die stille Beteiligung. Außenfinanzierung: 2,0 + 4,0 + 1,2 + 0,6 = 7,8 Mio. €.
- ✘ **B) Der Kontokorrentkredit finanziert fristengerecht einen Teil der Halle.** – Falsch. Der Kontokorrentkredit deckt im Plan das schwankende Umlaufvermögen; die Halle ist langfristig finanziert.
- ✘ **C) Die Innenfinanzierung beträgt 6,8 Mio. €, weil die stille Beteiligung wie Eigenkapital wirkt.** – Falsch. Die stille Beteiligung kommt von außen. Sie ist Außenfinanzierung, auch wenn die Bank sie als wirtschaftliches Eigenkapital wertet.
- ✔ **D) Die Innenfinanzierung beträgt 4,8 Mio. €, also rund 38 % des Kapitalbedarfs.** – Richtig. 3,0 + 1,0 + 0,8 = 4,8 Mio. €; 4,8 ÷ 12,6 × 100 ≈ 38,1 % – fast 40 % aus eigener Kraft.

Merke: Einen Finanzierungsplan fristengerecht aufbauen: Langfristiges Vermögen langfristig finanzieren, schwankendes Umlaufvermögen über den Kontokorrent.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 122 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 71

Aufgabe 78 Kriterien der Finanzierungswahl

Richtig: C, D, E

Die Gesellschafter wollen zwischen Bankdarlehen, stiller Beteiligung und Leasing begründet wählen. Welche Kriterien eignen sich dafür?

- ✘ **A) Allein die Höhe des angebotenen Betrags** – Falsch. Der Betrag muss reichen, entscheidet aber nicht allein. Laufzeit, Sicherheiten, Komplexität und Ansprüche der Geber zählen ebenso.
- ✘ **B) Der Kurs der Speichenwerk-Aktie an der Börse** – Falsch. Speichenwerk ist eine GmbH und hat keine Aktien.
- ✔ **C) Kosten: Zinsen, Gebühren, Notar- und Sicherheitenkosten, Gewinnanteile** – Richtig. Die Kosten sind das naheliegendste Kriterium; Gewinnanteile zählen bei Beteiligungen mit.
- ✔ **D) Wirkung auf Kennzahlen wie Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad und Rating** – Richtig. Neue Schulden verschlechtern die Eigenkapitalquote, eine Beteiligung verbessert sie.
- ✔ **E) Abhängigkeit: Mitspracherechte neuer Gesellschafter und Auflagen der Bank** – Richtig. Jede Finanzierungsform verändert die Entscheidungsfreiheit unterschiedlich.

Merke: Kriterien: Kosten, Laufzeit, Ansprüche der Kapitalgeber, Abhängigkeit, Sicherheiten, Komplexität, Wirkung auf Kennzahlen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 122 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 71

Aufgabe 79 Liquiditätsgrade berechnen

Richtig: A

Aus der Bilanz der Speichenwerk (Mio. €): flüssige Mittel 4,0; Forderungen 9,0; Umlaufvermögen gesamt 24,0; kurzfristiges Fremdkapital 12,0; Fremdkapital gesamt 30,0. Welche Liquiditätsgrade sind richtig?

- ✔ **A) 1. Grad 33,3 %, 2. Grad 108,3 %, 3. Grad 200,0 %** – Richtig. 4,0 ÷ 12,0 = 33,3 %; (4,0 + 9,0) ÷ 12,0 = 108,3 %; 24,0 ÷ 12,0 = 200,0 %. Bezugsgröße ist stets das kurzfristige Fremdkapital.
- ✘ **B) 1. Grad 13,3 %, 2. Grad 43,3 %, 3. Grad 80,0 %** – Falsch. Hier wurde durch das gesamte Fremdkapital von 30,0 Mio. € geteilt. Liquiditätsgrade beziehen sich auf das kurzfristige Fremdkapital.
- ✘ **C) 1. Grad 33,3 %, 2. Grad 75,0 %, 3. Grad 200,0 %** – Falsch. Beim zweiten Grad fehlen die flüssigen Mittel: Zähler sind flüssige Mittel plus kurzfristige Forderungen.
- ✘ **D) 1. Grad 20 %, 2. Grad 100 %, 3. Grad 150 %** – Falsch. Das sind ungefähre Richtwerte, keine berechneten Werte der Speichenwerk.

Merke: Liquidität 1. Grades = flüssige Mittel; 2. Grades = + kurzfristige Forderungen; 3. Grades = gesamtes Umlaufvermögen – jeweils × 100 ÷ kurzfristiges Fremdkapital.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 122 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 71

Aufgabe 80 Der Liquiditätsplan im ersten Quartal

Richtig: A

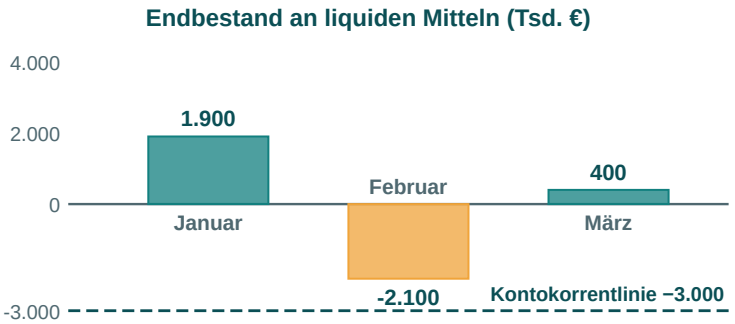
Speichenwerk plant (in Tsd. €): Anfangsbestand Januar 4.000; Einzahlungen Januar 5.100, Februar 6.000, März 10.300; Auszahlungen Januar 7.200, Februar 10.000 (Akkueinkauf und 1.500 Anzahlung für das Werk), März 7.800. Die Kontokorrentlinie beträgt 3.000. Welche Aussage ist richtig?

✔ **A) Ende Februar fehlen 2.100 Tsd. €; die Kontokorrentlinie reicht, alternativ lässt sich die Anzahlung in den März verschieben.** – Richtig. Januar: 4.000 + 5.100 − 7.200 = 1.900; Februar: 1.900 + 6.000 − 10.000 = −2.100; März: −2.100 + 10.300 − 7.800 = 400.

✘ **B) Ende Februar fehlen 2.100 Tsd. €; Speichenwerk muss Insolvenz anmelden.** – Falsch. Die Lücke ist vorhersehbar und durch die Kreditlinie gedeckt. Gerade dafür wird der Liquiditätsplan aufgestellt.

✘ **C) Ende Februar sind 1.900 Tsd. € vorhanden; eine Lücke entsteht nicht.** – Falsch. 1.900 ist der Endbestand Januar. Februar: 1.900 + 6.000 − 10.000 = −2.100.

✘ **D) Ende März fehlen 8.200 Tsd. €.** – Falsch. Rechenfehler beim Vorzeichen: −2.100 + 10.300 − 7.800 = +400.



Februar: 1.900 + 6.000 − 10.000 = −2.100 → die Linie reicht

Merke: Liquiditätsplan: Anfangsbestand + Einzahlungen − Auszahlungen = Endbestand; absehbare Lücken rechtzeitig über Kreditlinie oder verschobene Zahlungen schließen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.5, S. 123 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Aufgabe 81 Liquidität verstehen

Richtig: B, D, E

Welche Aussagen über die Liquidität treffen zu?

✘ **A) Für die Liquiditätsgrade schreibt das Gesetz Mindestwerte vor.** – Falsch. Die Richtwerte sind Faustregeln der Banken, keine gesetzlichen Vorgaben.

✔ **B) Die Bilanz zeigt nur einen Stichtag; künftige Lücken erkennt man erst im Liquiditätsplan.** – Richtig. Erst die zeitliche Gliederung der Zahlungen zeigt, ob fällige Rechnungen bedient werden können.

✘ **C) Eine Liquidität 2. Grades über 100 % garantiert, dass alle Zahlungen pünktlich geleistet werden.** – Falsch. Die Kennzahl ist eine Stichtagsbetrachtung. Ob Forderungen rechtzeitig eingehen, zeigt erst der Liquiditätsplan.

✔ **D) Auch ein Unternehmen mit Gewinn kann zahlungsunfähig werden, wenn sein Geld in Forderungen und Lagerbeständen gebunden ist.** – Richtig. Gewinn ist eine Erfolgsgröße, Liquidität eine Zahlungsgröße.

✔ **E) Liquidität ist die Fähigkeit, allen Zahlungsverpflichtungen vollständig und fristgerecht nachzukommen.** – Richtig. So definiert das Buch Liquidität.

Merke: Verluste kann ein Unternehmen eine Zeit lang verkraften, Zahlungsunfähigkeit führt in wenigen Wochen in die Insolvenz.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.5, S. 123 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Aufgabe 82 Das magische Viereck

Richtig: B, C, E

Das Werk Hamburg soll rund 12 % auf das eingesetzte Kapital bringen, bindet aber bis zur Inbetriebnahme 12,6 Mio. €. Welche Aussagen zum magischen Viereck der Finanzierung treffen zu?

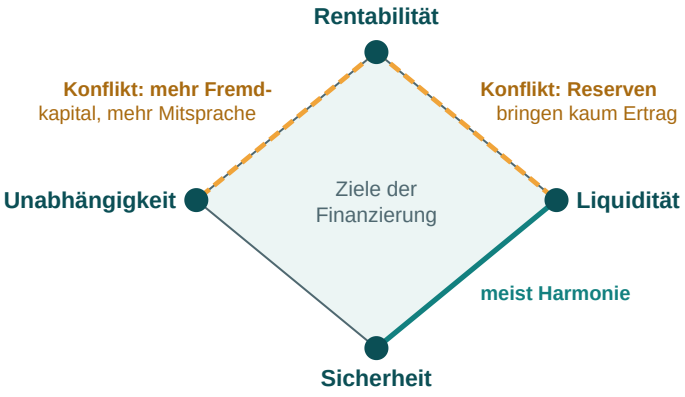
✘ **A) Mit jedem zusätzlichen Bankkredit steigt die Unabhängigkeit, weil mehr Geld verfügbar ist.** – Falsch. Mehr Kredit bedeutet mehr Auflagen und Mitsprache der Gläubiger, also weniger Unabhängigkeit.

✔ **B) Mehr Fremdkapital kann die Eigenkapitalrentabilität steigern, erhöht aber Abhängigkeit und feste Zinslast.** – Richtig. Je mehr Bankkredit, desto stärker redet die Bank künftig mit.

✔ **C) Sicherheit und Liquidität stehen meist in Zielharmonie.** – Richtig. Reserven senken das Risiko, Kapital zu verlieren oder zahlungsunfähig zu werden.

✘ **D) Rentabilität, Liquidität, Sicherheit und Unabhängigkeit lassen sich gleichzeitig maximieren.** – Falsch. Deshalb heißt das Viereck magisch: Die Ziele lassen sich nicht zugleich voll erreichen.

✔ **E) Hohe Liquiditätsreserven sichern die Zahlungsfähigkeit, mindern aber die Rentabilität.** – Richtig. Geld auf dem Konto bringt kaum Ertrag; rentable Investitionen binden es langfristig.



Merke: Magisches Viereck: Rentabilität, Liquidität, Sicherheit, Unabhängigkeit – je Ziel Definition plus Wirkung der konkreten Investition nennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.5, S. 123 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Aufgabe 83 Investitionsanlässe

Richtig: A, B, C

Welche Zuordnungen von Investitionen der Speichenwerk zu Investitionsarten sind richtig?

✔ **A) Fahrerlose Transportsysteme im Lager, um Kosten zu senken – Rationalisierungsinvestition** – Richtig. Ziel ist ein geringerer Einsatz je Leistung.

✔ **B) Werk Hamburg, weil die Nachfrage die Kapazität übersteigt – Erweiterungsinvestition** – Richtig. Die Kapazität reicht nicht aus, deshalb wird erweitert.

✔ **C) Neuer Lackierroboter, weil der alte verschlissen ist – Ersatzinvestition** – Richtig. Eine verbrauchte Anlage wird ersetzt.

✘ **D) Kauf von Anteilen an einem Akkuhersteller – Sachinvestition** – Falsch. Beteiligungen sind Finanzinvestitionen; Sachinvestitionen betreffen Gebäude, Maschinen und Ausstattung.

✘ **E) Aufbau eines Werkstattnetzes für Dienstradflotten – Ersatzinvestition** – Falsch. Ein neues Geschäftsfeld zu erschließen ist eine Diversifikationsinvestition.

Merke: Investitionsgründe immer mit Begründung nennen: „Wegen gestiegener Nachfrage reicht die Kapazität nicht aus, deshalb ist eine Erweiterungsinvestition nötig."

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.6, S. 124 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Aufgabe 84 Kostenvergleich zweier Schweißanlagen

Richtig: D

Für 10.000 Rahmen im Jahr wählt Timo Brandt zwischen Anlage A (Anschaffung 400.000 €, Fixkosten 82.000 € im Jahr, 18 € je Rahmen) und Anlage B (Anschaffung 600.000 €, Fixkosten 118.000 € im Jahr, 12 € je Rahmen). Welche Aussage ist richtig?

✘ **A) B ist günstiger, die kritische Menge liegt aber bei rund 33.333 Rahmen.** – Falsch. 200.000 € ÷ 6 € verwendet die Differenz der Anschaffungskosten. Maßgeblich ist die Differenz der jährlichen Fixkosten.

✘ **B) Anlage A ist günstiger, weil ihre Anschaffung 200.000 € weniger kostet.** – Falsch. Die Kostenvergleichsrechnung vergleicht die Jahreskosten. Abschreibungen und Zinsen der Anschaffung stecken bereits in den Fixkosten.

✘ **C) B ist günstiger, die kritische Menge liegt aber bei 3.000 Rahmen.** – Falsch. 36.000 € ÷ 12 € teilt durch die variablen Kosten von B. Durch die Differenz der variablen Kosten (6 €) ist zu teilen.

✔ **D) A kostet 262.000 €, B 238.000 € im Jahr; B ist ab 6.000 Rahmen günstiger.** – Richtig. A: 82.000 € + 10.000 × 18 € = 262.000 €; B: 118.000 € + 10.000 × 12 € = 238.000 €. Kritische Menge = 36.000 € ÷ 6 € = 6.000 Rahmen.

Merke: Kostenvergleichsrechnung: Jahreskosten = Fixkosten + variable Kosten; kritische Menge = Fixkostendifferenz ÷ Differenz der variablen Stückkosten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.6, S. 124 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Aufgabe 85 Rentabilität und Amortisation

Richtig: A

Schweißanlage B kostet 600.000 € (Nutzungsdauer 8 Jahre, lineare Abschreibung). Sie bringt 98.000 € Gewinn im Jahr; die kalkulatorischen Zinsen betragen 18.000 €. Welche Aussage ist richtig?

✔ **A) Rentabilität 38,7 %, Amortisationszeit rund 3,5 Jahre** – Richtig. Rentabilität = (98.000 € + 18.000 €) × 100 ÷ 300.000 € = 38,7 %; Amortisation = 600.000 € ÷ (98.000 € + 75.000 €) = 3,5 Jahre.

✘ **B) Rentabilität 19,3 %, Amortisationszeit rund 6,1 Jahre** – Falsch. Hier wurde auf die volle Anschaffung statt auf das durchschnittlich gebundene Kapital (Hälfte) bezogen, und bei der Amortisation fehlen die Abschreibungen im Rückfluss.

✘ **C) Rentabilität 32,7 %, Amortisationszeit rund 3,5 Jahre** – Falsch. 98.000 € ÷ 300.000 € lässt die kalkulatorischen Zinsen weg. Sie werden zum Gewinn addiert, weil sie Verzinsung des Kapitals sind.

✘ **D) Rentabilität 38,7 %, Amortisationszeit 8 Jahre** – Falsch. Die Amortisationszeit ist nicht die Nutzungsdauer. Sie gibt an, wann die Anschaffung über Gewinn und Abschreibungen zurückgeflossen ist.

Merke: Rentabilität = (Gewinn + kalk. Zinsen) × 100 ÷ durchschnittlich gebundenes Kapital; Amortisationszeit = Anschaffung ÷ (Gewinn + Abschreibung).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.6, S. 124 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Aufgabe 86 Kapitalwert eines Prüfautomaten

Richtig: C

Ein Akku-Prüfautomat kostet 200.000 € und bringt drei Jahre lang je 80.000 € Rückfluss am Jahresende. Kalkulationszins 6 %; Abzinsungsfaktoren: Jahr 1 = 0,9434, Jahr 2 = 0,8900, Jahr 3 = 0,8396. Welche Aussage ist richtig?

✘ **A) Kapitalwert 40.000 €; die Investition lohnt sich.** – Falsch. 240.000 € − 200.000 € vergleicht Zahlungen verschiedener Zeitpunkte ohne Abzinsung. Das ist keine Kapitalwertmethode.

✘ **B) Kapitalwert 213.840 €; die Investition lohnt sich.** – Falsch. Das ist der Barwert der Rückflüsse. Die Anschaffungsauszahlung muss noch abgezogen werden.

✔ **C) Kapitalwert rund 13.840 €; die Investition lohnt sich, weil der Kapitalwert positiv ist.** – Richtig. Barwert = 80.000 € × (0,9434 + 0,8900 + 0,8396) = 80.000 € × 2,6730 = 213.840 €; Kapitalwert = 213.840 € − 200.000 € = 13.840 €.

✘ **D) Kapitalwert rund 69.970 €; die Investition lohnt sich.** – Falsch. Hier wurden die Rückflüsse aufgezinst (× 1,06, 1,1236, 1,1910) statt abgezinst. Künftige Zahlungen sind heute weniger wert.

Merke: Kapitalwert = Summe der abgezinsten Rückflüsse − Anschaffungsauszahlung; positiv heißt: Die Investition verzinst sich besser als der Kalkulationszins.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.6, S. 124 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Aufgabe 87 Insolvenzgründe und Antragspflicht

Richtig: B, D, E

Welche Aussagen über die Insolvenz einer GmbH treffen zu?

✘ **A) Die Höchstfristen dürfen stets voll ausgeschöpft werden, auch wenn keine Sanierung absehbar ist.** – Falsch. Der Antrag ist ohne schuldhaftes Zögern zu stellen; die Fristen sind Obergrenzen.

✔ **B) In der Corona-Pandemie wurde die Antragspflicht vorübergehend ausgesetzt, damit gesunde Betriebe nicht wegen der Einschränkungen aufgeben mussten.** – Richtig. Unverschuldet in die Krise geratene Unternehmen und ihre Arbeitsplätze sollten erhalten bleiben.

✘ **C) Überschuldung ist auch beim Einzelkaufmann ein Eröffnungsgrund.** – Falsch. Beim Einzelkaufmann haftet eine natürliche Person unbeschränkt. Überschuldung ist nur bei Kapitalgesellschaften und vergleichbaren Gesellschaften ein Eröffnungsgrund.

✔ **D) Die Geschäftsführer müssen den Antrag ohne schuldhaftes Zögern stellen, spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit bzw. sechs Wochen nach Eintritt der Überschuldung.** – Richtig. Die Höchstfristen dürfen nicht automatisch ausgeschöpft werden; wer zu spät handelt, haftet persönlich.

✔ **E) Die Insolvenzordnung kennt drei Eröffnungsgründe: Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit (nur bei Eigenantrag) und Überschuldung.** – Richtig. Überschuldung gilt bei Kapitalgesellschaften und Gesellschaften ohne natürliche Person als Vollhafter.

Merke: Eröffnungsgründe: Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung; GmbH-Geschäftsführer müssen unverzüglich, spätestens nach drei bzw. sechs Wochen Antrag stellen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.7, S. 125 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Aufgabe 88 Insolvenz trotz Gewinn

Richtig: A, D, E

Ein Bremer Wettbewerber hat Insolvenz angemeldet, obwohl er im Vorjahr noch Gewinn ausgewiesen hatte. Welche Ursachen können zur Insolvenz geführt haben?

✔ **A) Hohe Lagerbestände veralteter Modelle müssen stark abgewertet werden, das Eigenkapital schmilzt.** – Richtig. Wertverfall von Vermögen kann bis zur Überschuldung führen.

✘ **B) Eine besonders hohe Eigenkapitalquote hat die Zahlungsfähigkeit gefährdet.** – Falsch. Eine hohe Eigenkapitalquote fängt Verluste auf und senkt das Insolvenzrisiko.

✘ **C) Hohe Abschreibungen haben den Kontostand gesenkt.** – Falsch. Abschreibungen sind nicht zahlungswirksam. Sie mindern den Gewinn, aber nicht das Bankguthaben.

✔ **D) Die Hausbank kündigt nach schlechteren Zahlen die Kontokorrentlinie.** – Richtig. Ohne Kreditlinie können fällige Lieferantenrechnungen nicht mehr bezahlt werden: Zahlungsunfähigkeit.

✔ **E) Mehrere große Fachhändler zahlen ihre Rechnungen nicht; das Geld fehlt für eigene Verbindlichkeiten.** – Richtig. Forderungsausfälle führen zur Illiquidität, auch wenn der Umsatz vorher als Gewinn verbucht war.

Merke: Insolvenzursachen: Wertverfall von Vermögen, Illiquidität (Kreditkündigung, Forderungsausfälle), Geschäftsstillstand, Imageschaden, Wegfall eines Großkunden oder Lieferanten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.7, S. 125 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Aufgabe 89 Rückruf einer Akku-Charge

Richtig: B, C, E

Wegen fehlerhafter Akkus muss Speichenwerk 3.000 Lastenräder zurückrufen; das kostet 2,5 Mio. €, der Lieferant zahlt erst nach einem Rechtsstreit. Welche Maßnahmen verbessern kurzfristig die Liquidität?

✘ **A) Ein Bankdarlehen wird vorzeitig getilgt, um Zinsen zu sparen.** – Falsch. Vorzeitige Tilgung entzieht gerade jetzt flüssige Mittel.

✔ **B) Sven Kruse verkauft Händlerforderungen an einen Factor.** – Richtig. Factoring beschleunigt die Einzahlungen: Der Factor zahlt sofort einen Großteil der Forderungen aus.

✔ **C) Die Anzahlung für das Werk Hamburg wird um ein Quartal verschoben.** – Richtig. Investitionen aufzuschieben senkt die Auszahlungen in der Krise.

✘ **D) Den Händlern werden längere Zahlungsziele gewährt, um sie zu binden.** – Falsch. Längere Kundenziele verzögern die Einzahlungen und verschlechtern die Liquidität.

✔ **E) Markus Rehder handelt mit den Lieferanten 60 statt 30 Tage Zahlungsziel aus.** – Richtig. Auszahlungen werden verschoben; das Geld bleibt länger im Unternehmen.

Merke: In der Liquiditätskrise: Einzahlungen beschleunigen, Auszahlungen senken oder verschieben, zusätzliche Finanzierung beschaffen – je Maßnahme die Wirkung auf die Zahlungsströme nennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 51 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.7, S. 125 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 71

Lösungen 2.6 Personal

Aufgabe 90 Kernaufgaben zuordnen

Richtig: D

Petra Lüders verteilt die neuen Monteure nach ihren Fähigkeiten auf die Montageteams in Oldenburg und legt ihre Schichten fest. Welche Kernaufgabe der Personalwirtschaft nimmt sie wahr?

- ✘ **A) Personalbedarfsplanung** – Falsch. Die Bedarfsplanung fragt, wie viele Mitarbeitende mit welcher Qualifikation wann und wo gebraucht werden. Die Monteure sind bereits eingestellt.
- ✘ **B) Personalbeschaffung** – Falsch. Die Beschaffung deckt den Bedarf intern oder extern. Hier geht es um bereits gewonnene Beschäftigte.
- ✘ **C) Personalentwicklung** – Falsch. Personalentwicklung umfasst Aus- und Weiterbildung on the job und off the job.
- ✔ **D) Personaleinsatz** – Richtig. Mitarbeitende den Stellen nach Eignung zuordnen sowie Arbeitszeit und Arbeitsplatz gestalten ist Personaleinsatz.

Merke: Kernaufgaben entlang des Wegs eines Mitarbeitenden: Bedarf planen, beschaffen, einsetzen, entwickeln, führen und entlohnen, verwalten, freisetzen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.1, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.1, S. 128 · Gesamtbuch 2.6.1, S. 73

Aufgabe 91 Nettopersonalbedarf

Richtig: C

Für das nächste Jahr ermittelt Petra Lüders einen Bruttopersonalbedarf von 470 Beschäftigten. Heute arbeiten 420 Personen bei Speichenwerk; 12 gehen in Rente, 9 haben gekündigt. Sechs Auszubildende werden fest übernommen. Wie hoch ist der Nettopersonalbedarf?

- ✘ **A) 23 Beschäftigte** – Falsch. Hier wurden Abgänge und Zugänge zum Bestand addiert: 470 − (420 + 21 + 6). Abgänge mindern den künftigen Bestand.
- ✘ **B) 50 Beschäftigte** – Falsch. 470 − 420 berücksichtigt weder die Abgänge noch die festen Zugänge.
- ✔ **C) 65 Beschäftigte** – Richtig. Nettopersonalbedarf = 470 − (420 − 21 + 6) = 470 − 405 = 65 Beschäftigte sind zu beschaffen.
- ✘ **D) 77 Beschäftigte** – Falsch. Die übernommenen Auszubildenden wurden abgezogen statt addiert: 470 − (420 − 21 − 6).

Merke: Nettopersonalbedarf = Bruttopersonalbedarf − (Bestand − Abgänge + feste Zugänge); der Bruttobedarf enthält Ersatz-, Neu- und Reservebedarf.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.1, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.1, S. 128 · Gesamtbuch 2.6.1, S. 73

Aufgabe 92 Intern oder extern beschaffen

Richtig: A, B, E

Für die Leitung der Endmontage in Hamburg sucht Speichenwerk eine Teamleiterin. Welche Aussagen über interne und externe Personalbeschaffung treffen zu?

- ✔ **A) Eine externe Besetzung bringt neue Ideen und eine größere Auswahl, ist aber teurer und dauert länger.** – Richtig. Dazu kommt das Risiko, dass sich die neue Kraft im Alltag anders zeigt als im Vorstellungsgespräch.
- ✔ **B) Eine interne Besetzung ist meist günstiger und schneller.** – Richtig. Anzeigen, Personalberater und lange Auswahlverfahren entfallen.
- ✘ **C) Die Suche über einen Personalberater ist interne Beschaffung.** – Falsch. Personalberater, Stellenportale und die Agentur für Arbeit sind Wege der externen Beschaffung.
- ✘ **D) Die Übernahme eigener Auszubildender ist externe Beschaffung.** – Falsch. Auszubildende gehören bereits zum Betrieb. Ihre Übernahme ist interne Beschaffung.
- ✔ **E) Bei internen Bewerbern sind Stärken und Schwächen bekannt; es droht aber Betriebsblindheit.** – Richtig. Das senkt das Risiko einer Fehlbesetzung, bringt aber weniger neue Ideen.

Merke: Intern: schnell, günstig, motivierend, aber Betriebsblindheit. Extern: neue Ideen, größere Auswahl, aber teurer und riskanter.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.1, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.1, S. 128 · Gesamtbuch 2.6.1, S. 73

Aufgabe 93 Personal als Wettbewerbsvorteil

Richtig: A, B, C

Das Hotel Kranichsee in der Lüneburger Heide will sich über sein Personal von der Konkurrenz abheben. Welche Aussagen treffen zu?

- ✔ **A) Gut ausgewählte, geschulte und motivierte Mitarbeitende sind ein Vorteil, den Wettbewerber kaum kopieren können.** – Richtig. Ausstattung lässt sich nachkaufen, eine eingespielte Belegschaft nicht.
- ✔ **B) Im Hotel entsteht die Leistung im direkten Kontakt zwischen Beschäftigten und Gästen.** – Richtig. Freundlichkeit und Kompetenz am Empfang oder im Restaurant sind Teil des Produkts.
- ✔ **C) Personalentwicklung senkt Fehler und stärkt die Bindung der Beschäftigten.** – Richtig. Weniger Fluktuation erhält Erfahrung und spart Kosten für Suche und Einarbeitung.
- ✘ **D) Den Vorteil sichert vor allem eine Bezahlung knapp über dem Mindestlohn von 12,82 € je Stunde.** – Falsch. Seit 1. Januar 2026 beträgt der Mindestlohn 13,90 € je Stunde. Niedrige Löhne erschweren zudem die Gewinnung guter Kräfte.
- ✘ **E) Im Dienstleistungssektor spielt Personal eine geringere Rolle als in der Industrie, weil Maschinen fehlen.** – Falsch. Gerade weil die Leistung im Kundenkontakt entsteht, ist das Personal bei Dienstleistern besonders wichtig.

Merke: Im Dienstleistungssektor ist qualifiziertes, freundliches Personal ein schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.1, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.1, S. 128 · Gesamtbuch 2.6.1, S. 73

Aufgabe 94 Freisetzung ohne Abbau

Richtig: B, D, E

Nach einem Auftragseinbruch hat das Werk Oldenburg vorübergehend zu viele Monteure. Speichenwerk will zunächst Maßnahmen nutzen, bei denen der **Personalbestand erhalten bleibt**. Welche Maßnahmen gehören dazu?

- ✘ **A) Einen Einstellungsstopp verhängen und die natürliche Fluktuation nutzen** – Falsch. Dabei sinkt der Bestand über die Zeit. Das ist Freisetzung mit Abbau, wenn auch sozialverträglich.
- ✔ **B) Überstunden und Arbeitszeitkonten abbauen** – Richtig. Die Arbeitszeit sinkt, ohne dass jemand das Unternehmen verlässt.
- ✘ **C) Aufhebungsverträge mit Abfindung anbieten** – Falsch. Aufhebungsverträge verringern den Bestand. Sie gehören zur Freisetzung mit Abbau.
- ✔ **D) Monteure nach Bremen versetzen, wo Personal fehlt** – Richtig. Versetzung passt den Einsatz an, ohne den Bestand zu verringern.
- ✔ **E) Kurzarbeit einführen** – Richtig. Die Beschäftigten bleiben angestellt; die Arbeitszeit wird vorübergehend verringert.

Merke: Sozialverträglich freisetzen: zuerst Überstundenabbau, Kurzarbeit, Versetzung, Teilzeit und natürliche Fluktuation – die betriebsbedingte Kündigung mit Sozialauswahl kommt zuletzt.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.1, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.1, S. 128 · Gesamtbuch 2.6.1, S. 73

Aufgabe 95 Monteure dringend gesucht

Richtig: A, C, D

In der Montage sind zwölf Stellen für Zweiradmechatroniker seit Monaten unbesetzt. Welche personalpolitischen Maßnahmen helfen Speichenwerk?

- ✔ **A) Monteuren kurz vor der Rente eine Teilzeitstelle als Einarbeitungspaten anbieten** – Richtig. So bleiben Erfahrung und Arbeitskraft länger erhalten.
- ✘ **B) Den Monteuren drei Homeoffice-Tage pro Woche anbieten** – Falsch. Montage ist Präsenzarbeit. Homeoffice hilft dort nicht; passender sind flexible Schichtmodelle oder eine Vier-Tage-Woche.
- ✔ **C) Die Ausbildungsplätze verdoppeln und die Auszubildenden übernehmen** – Richtig. Eigene Ausbildung schafft Fachkräfte, die genau auf die Anforderungen des Betriebs passen.
- ✔ **D) Über ein europäisches Jobportal Fachkräfte aus Spanien und Polen gewinnen und einen Sprachkurs bezahlen** – Richtig. Rekrutierung in EU-Staaten mit Arbeitnehmerfreizügigkeit erweitert den Bewerberkreis; Integration sichert den Erfolg.
- ✘ **E) Im Geschäftsbericht auf den demografischen Wandel hinweisen** – Falsch. Der demografische Wandel ist eine Ursache des Mangels, keine Maßnahme des Unternehmens.

Merke: Gegen den Fachkräftemangel: Employer Branding, mehr Ausbildung, Ältere halten, im Ausland rekrutieren, Beschäftigte binden und qualifizieren.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.2, S. 129 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 73

Aufgabe 96 Ursache oder Maßnahme

Richtig: A

In einer Prüfung ist nach personalpolitischen Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel gefragt. Welche Antwort erfüllt die Aufgabe?

- ✔ **A) Employer Branding: Speichenwerk wirbt mit Vier-Tage-Woche, Dienstrad und Weiterbildung und macht diese Vorteile sichtbar.** – Richtig. Das ist eine Maßnahme: Das Unternehmen positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber und gewinnt so Bewerbende.
- ✘ **B) Demografischer Wandel: Die Babyboomer gehen in Rente, schwächere Jahrgänge rücken nach.** – Falsch. Das erklärt, warum Fachkräfte fehlen. Gefragt ist aber, was das Unternehmen dagegen tut.
- ✘ **C) Regionale Unterschiede: In Norddeutschland fehlen besonders viele Mechatroniker.** – Falsch. Das beschreibt das Ausmaß des Mangels, nicht die Reaktion des Unternehmens.
- ✘ **D) Akademisierung: Immer mehr Schulabgänger studieren statt eine Ausbildung zu machen.** – Falsch. Auch das ist eine volkswirtschaftliche Ursache, keine betriebliche Maßnahme.

Merke: Ursachen (demografischer Wandel, Akademisierung) erklären den Mangel; gefragt sind meist Maßnahmen des Unternehmens.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.2, S. 129 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 73

Aufgabe 97 Bindung und Qualifizierung

Richtig: C, E

Welche Maßnahmen setzen gegen den Fachkräftemangel bei der **vorhandenen Belegschaft** an – durch Bindung und Qualifizierung?

- ✘ **A) Die Zahl der Ausbildungsplätze verdoppeln** – Falsch. Ausbildung schafft neuen Nachwuchs; sie setzt nicht bei der vorhandenen Belegschaft an.
- ✘ **B) Die Lohnabrechnung an einen Dienstleister auslagern** – Falsch. Das kann Verwaltungskosten senken, löst aber keinen Mangel an Monteuren.
- ✔ **C) Angelernte Kräfte zu Zweiradmechatronikern weiterqualifizieren** – Richtig. So entstehen aus der eigenen Belegschaft zusätzliche Fachkräfte.
- ✘ **D) Fachkräfte in Spanien anwerben** – Falsch. Das gewinnt neue Beschäftigte von außen; es ist Auslandsrekrutierung.
- ✔ **E) Teilzeitkräften mehr Wochenstunden ermöglichen** – Richtig. Wer bereits im Betrieb ist, kann zusätzliche Arbeitszeit einbringen.

Merke: Bindung und Qualifizierung: Fluktuation senken, Un- und Angelernte weiterqualifizieren, Teilzeitkräften mehr Stunden ermöglichen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.2, S. 129 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 73

Aufgabe 98 Ältere Beschäftigte länger halten

Richtig: B, D, E

Speichenwerk will mehr ältere Beschäftigte in der Montage halten. Welche betrieblichen Anpassungen sind sinnvoll?

- ✘ **A) Ältere von Weiterbildungen ausnehmen, weil sich die Investition nicht mehr lohnt** – Falsch. Das entwertet ihr Wissen und treibt sie aus dem Betrieb – das Gegenteil des Ziels.
- ✔ **B) Ältere in neuen Technologien weiterbilden, etwa im Umgang mit neuen Akkugenerationen** – Richtig. Weiterbildung verhindert, dass Erfahrung durch technischen Wandel entwertet wird.
- ✘ **C) Ältere bevorzugt in der Nachtschicht einsetzen, weil sie erfahrener sind** – Falsch. Schichtarbeit belastet gerade ältere Beschäftigte stark. Altersgerecht ist eine Entlastung.
- ✔ **D) Arbeitsplätze altersgerecht gestalten, etwa mit Hebehilfen und weniger Nachtschichten** – Richtig. Geringere körperliche Belastung hält Ältere länger gesund im Betrieb.
- ✔ **E) Eine Weiterbeschäftigung in Teilzeit oder als Mentor anbieten** – Richtig. So bleibt Wissen im Betrieb und wird an Neue weitergegeben.

Merke: Ältere halten: altersgerechte Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, Teilzeit- und Mentorenmodelle.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.2, S. 129 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 73

Aufgabe 99 Zugewanderte Fachkräfte einstellen

Richtig: A, C, E

Speichenwerk stellt mehrere zugewanderte Monteure ein. Welche Aussagen über die Wirkungen für das Unternehmen treffen zu?

- ✔ **A) Offene Stellen werden besetzt, und die Montage kann ihre Kapazität nutzen.** – Richtig. Das ist die direkte positive Wirkung: Die Personallücke wird kleiner.
- ✘ **B) Die Einstellung verursacht keinen zusätzlichen Aufwand, weil die Fachkräfte bereits ausgebildet sind.** – Falsch. Auch ausgebildete Kräfte müssen eingearbeitet und sprachlich integriert werden.
- ✔ **C) Integration bindet Ressourcen, etwa für Sprachkurse, Einarbeitung und Unterstützung bei Behördengängen.** – Richtig. Diese Kosten und der Zeitaufwand sind die typische Kehrseite.
- ✘ **D) Fachkräfte aus EU-Staaten brauchen für die Arbeit in Deutschland eine besondere Arbeitserlaubnis.** – Falsch. Für EU-Bürgerinnen und -Bürger gilt Arbeitnehmerfreizügigkeit.
- ✔ **E) Sprachkenntnisse und andere Perspektiven können im Exportgeschäft nützen.** – Richtig. Speichenwerk exportiert rund 30 % seiner Räder; Vielfalt kann hier ein Vorteil sein.

Merke: Bei Wirkungen für das Unternehmen immer positive und negative Seite mit Begründung nennen: Lücke gefüllt – Integration bindet Ressourcen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.2, S. 129 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 73

Aufgabe 100 Wer profitiert vom Homeoffice?

Richtig: A, B, D

Welche Beschäftigtengruppen profitieren besonders von Homeoffice?

- ✔ **A) Fernpendler** – Richtig. Wer lange Wege hat, spart Zeit und Fahrtkosten.
- ✔ **B) Beschäftigte, die Angehörige pflegen** – Richtig. Sie können Arbeit und Pflege besser verbinden.
- ✘ **C) Monteure in der Lastenradmontage** – Falsch. Montage ist Präsenzarbeit an Werkbank und Band; Homeoffice ist dort nicht möglich.
- ✔ **D) Eltern ohne Betreuungsplatz** – Richtig. Homeoffice erleichtert die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung.
- ✘ **E) Lagerkräfte im Versand** – Falsch. Kommissionieren und Verladen erfordern Anwesenheit im Lager.

Merke: Homeoffice eignet sich für Bürotätigkeiten; besonders profitieren Fernpendler, Eltern ohne Betreuungsplatz und Pflegende.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.3, S. 130 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 73

Aufgabe 101 Chancen für das Unternehmen

Richtig: B, C, D

Für Einkauf, Buchhaltung, Controlling und Marketing führt Speichenwerk zwei Homeoffice-Tage pro Woche ein. Welche Punkte sind Chancen **für das Unternehmen**?

- ✘ **A) Die IT-Sicherheit steigt, weil weniger Menschen im Firmennetz arbeiten.** – Falsch. Daten außerhalb des Firmennetzes sind gefährdeter. IT-Sicherheit ist ein Risiko.
- ✔ **B) Zufriedenere Beschäftigte kündigen seltener und fehlen weniger; das spart Kosten für Suche und Einarbeitung.** – Richtig. Die Wirkungskette reicht bis zum Unternehmen – so gibt es die vollen Punkte.
- ✔ **C) Ein Großraumbüro in Bremen kann untervermietet werden; Miete, Strom und Reinigung sinken.** – Richtig. Weniger Bürofläche senkt die Kosten unmittelbar.
- ✔ **D) Für die offene Controllerstelle bewerben sich mehr Menschen, weil der Wohnort weniger wichtig ist.** – Richtig. Ein größerer Bewerberkreis hilft gegen den Fachkräftemangel.
- ✘ **E) Die Beschäftigten sparen Fahrtkosten.** – Falsch. Das ist ein Vorteil für die Beschäftigten. Gefragt sind Chancen für das Unternehmen.

Merke: Chancen des Homeoffice immer bis zur Wirkung auf das Unternehmen erklären: weniger Kosten, weniger Fluktuation, größerer Bewerberkreis.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.3, S. 130 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 73

Aufgabe 102 Risiken für das Unternehmen

Richtig: D

Welcher Punkt ist ein **Risiko** des Homeoffice für Speichenwerk?

✘ **A) Der Bewerberkreis schrumpft, weil Bewerbende Präsenz erwarten.** – Falsch. Homeoffice vergrößert in der Regel den Bewerberkreis.

✘ **B) Die Bürokosten steigen, weil weniger Fläche gebraucht wird.** – Falsch. Weniger Fläche senkt die Kosten; das ist eine Chance.

✘ **C) Die Fluktuation steigt zwangsläufig, weil Beschäftigte zufriedener werden.** – Falsch. Zufriedenere Beschäftigte kündigen seltener.

✔ **D) Daten außerhalb des Firmennetzes sind gefährdet; Schutzmaßnahmen kosten Geld.** – Richtig. IT-Sicherheit und Datenschutz sind das typische Risiko. Speichenwerk investiert deshalb in sichere VPN-Zugänge.

Merke: Risiken des Homeoffice: IT-Sicherheit, weniger Austausch und Teamgeist, schwierigere Einarbeitung, Vermischung von Arbeit und Privatleben.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.3, S. 130 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 73

Aufgabe 103 Homeoffice klug gestalten

Richtig: A, B, E

Wie begrenzt Speichenwerk die Risiken des Homeoffice in der Verwaltung sinnvoll?

✔ **A) In Montage und Lager mit flexiblen Schichtmodellen einen Ausgleich schaffen** – Richtig. Wo Homeoffice nicht möglich ist, verhindern andere Flexibilitätsangebote ein Gefälle zwischen den Gruppen.

✔ **B) Sichere VPN-Zugänge für alle Homeoffice-Arbeitsplätze einrichten** – Richtig. So sinkt das Risiko für Daten außerhalb des Firmennetzes.

✘ **C) Homeoffice für alle 420 Beschäftigten gleichermaßen einführen** – Falsch. In Montage und Lager ist Präsenz nötig; die Regel muss zur Tätigkeit passen.

✘ **D) Auf feste Regeln verzichten, damit jede Abteilung frei entscheidet** – Falsch. Ohne Regeln drohen Datenschutzlücken und ungleiche Behandlung; klare Absprachen begrenzen die Risiken.

✔ **E) Einen festen Präsenztag festlegen, an dem Teambesprechungen und die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen stattfinden** – Richtig. Das erhält den persönlichen Austausch und erleichtert den Einstieg.

Merke: Homeoffice mit klaren Regeln: IT-Sicherheit, Präsenztage für Austausch und Einarbeitung, Ausgleich für Präsenzbereiche.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 53 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.3, S. 130 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 73

Lösungen 2.7 Zusammenwirken, Ziele und Kennzahlen

Aufgabe 104 Ressortdenken

Richtig: B, C, E

Der Einkauf bestellt Akkus in großen Mengen mit Rabatt, die Finanzabteilung möchte möglichst wenig Kapital im Lager binden. Welche Aussagen über das Zusammenwirken der Funktionen treffen zu?

- ✘ **A) Eine integrierte Planung macht das Controlling überflüssig.** – Falsch. Die integrierte Planung koordiniert gerade das Controlling.
- ✔ **B) Die Teilziele von Einkauf und Finanzabteilung stehen hier im Konflikt.** – Richtig. Jede Funktion verfolgt eigene Teilziele; Rabatte und geringe Kapitalbindung lassen sich nicht zugleich maximieren.
- ✔ **C) Der Engpassbereich begrenzt das ganze Unternehmen: Fehlen Akkus, nützt die beste Werbekampagne nichts.** – Richtig. Das Gesamtergebnis richtet sich nach dem schwächsten Glied.
- ✘ **D) Das beste Gesamtergebnis entsteht, wenn jede Abteilung ihr eigenes Optimum anstrebt.** – Falsch. Das ist Ressortdenken. Einzeloptima schaden dem Gesamtergebnis.
- ✔ **E) Der Absatzplan bestimmt den Produktionsplan, dieser den Material- und Personalbedarf, alles zusammen den Kapitalbedarf.** – Richtig. Über diese Schnittstellen hängen die Pläne der Funktionen zusammen.

Merke: Ressortdenken überwinden: Funktionen hängen über Schnittstellen zusammen; der Engpassbereich begrenzt das Ganze.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.1, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.1, S. 132 · Gesamtbuch 2.7.1, S. 74

Aufgabe 105 Projektgruppe Werk Hamburg

Richtig: A, C, E

Für das neue Werk Hamburg bildet Jana Hollmann eine Projektgruppe. Welche Zuordnungen von Funktionsbereich und Aufgabe im Projekt sind richtig?

- ✔ **A) Logistik: Anlieferung der Akkus organisieren, Lager und Versand an die Händler im Norden einrichten** – Richtig. Material- und Warenflüsse des neuen Standorts müssen geplant werden.
- ✘ **B) Produktion: Break-even-Menge des Werks berechnen** – Falsch. Die Break-even-Rechnung gehört zum Rechnungswesen. Die Produktion plant Linien, Probebetrieb und Qualitätsprüfung.
- ✔ **C) Personal: Montagekräfte für Hamburg gewinnen und die Einarbeitung durch erfahrene Kräfte aus Bremen planen** – Richtig. Die Aufgabe ist auf das Projekt bezogen und nicht nur allgemein „Personal beschaffen".
- ✘ **D) Rechnungswesen: Montagelinien auswählen und einrichten** – Falsch. Das ist Aufgabe der Produktion. Das Rechnungswesen berechnet Break-even-Menge, Investitionen und Anlaufkosten.
- ✔ **E) Finanzen: Kapitalbedarf ermitteln und die Finanzierung mit Hausbank und KfW sichern** – Richtig. Ohne geklärte Finanzierung kann das Werk nicht gebaut werden.

Merke: Bei „je zwei Aufgaben" jede Aufgabe auf das Projekt beziehen: nicht „Personal beschaffen", sondern „Montagekräfte für den Standort Hamburg gewinnen".

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.1, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.1, S. 132 · Gesamtbuch 2.7.1, S. 74

Aufgabe 106 Funktionen abstimmen

Richtig: D

Wie stimmt Speichenwerk die Pläne der Funktionsbereiche wirksam aufeinander ab?

- ✘ **A) Prämien hängen ausschließlich von Abteilungszielen ab.** – Falsch. Das fördert Ressortdenken. Zielvereinbarungen sollten auch Unternehmensziele enthalten.
- ✘ **B) Jede Abteilung erhält ein eigenes IT-System, damit sie unabhängig planen kann.** – Falsch. Getrennte Systeme erschweren den Abgleich. Ein gemeinsames ERP-System verbindet die Daten.
- ✘ **C) Die Abteilungen tauschen ihre Pläne erst nach Ablauf des Geschäftsjahres aus.** – Falsch. Dann ist es für eine Abstimmung zu spät; die Pläne müssen vorher zusammenpassen.
- ✔ **D) Integrierte Planung unter Koordination des Controllings, Projektgruppen mit Vertretern aller Funktionen, ein gemeinsames ERP-System und Zielvereinbarungen mit Unternehmenszielen** – Richtig. So nennt das Buch die Instrumente gegen Ressortdenken.

Merke: Abstimmung über integrierte Planung (Controlling), Projektgruppen, gemeinsame Daten (ERP) und Zielvereinbarungen mit Unternehmenszielen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.1, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.1, S. 132 · Gesamtbuch 2.7.1, S. 74

Aufgabe 107 Zielbeziehungen

Richtig: C, E

Welche Zuordnungen von Zielbeziehungen sind richtig?

- ✘ **A) Liquidität und Rentabilität stehen in Zielharmonie.** – Falsch. Hohe Liquiditätsreserven bringen kaum Ertrag; die Ziele konkurrieren meist.
- ✘ **B) Ein neues Kantinenangebot und die Exportquote – Zielkonflikt** – Falsch. Die beiden Ziele beeinflussen sich nicht. Das ist Zielneutralität.
- ✔ **C) Höhere Löhne steigern die Zufriedenheit, aber auch die Kosten – Zielkonflikt** – Richtig. Das eine Ziel lässt sich nur auf Kosten des anderen besser erreichen.
- ✘ **D) Eine Solaranlage auf dem Werk steht immer im Konflikt mit dem Kostenziel.** – Falsch. Zielbeziehungen können sich wandeln: Zunächst bindet die Anlage Kapital, bei hohen Strompreisen senkt sie später die Kosten.
- ✔ **E) Weniger Ausschuss in der Montage senkt die Kosten und schont Material – Zielharmonie** – Richtig. Die Erreichung des einen Ziels fördert das andere.

Merke: Zielharmonie, Zielkonflikt, Zielneutralität – und Beziehungen können sich im Zeitablauf ändern.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.2, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.2, S. 133 · Gesamtbuch 2.7.2, S. 75

Aufgabe 108 Sach- und Formalziele

Richtig: B

Welche Aussage über die Ziele der Speichenwerk ist richtig?

- ✘ **A) „Sichere Arbeitsplätze in Bremen und Oldenburg“ ist ein ökologisches Ziel.** – Falsch. Sichere Arbeitsplätze, faire Bezahlung und Gesundheitsschutz sind soziale Ziele.
- ✔ **B) „E-Bikes und Lastenräder herstellen und verkaufen“ ist ein Sachziel, „Eigenkapitalrentabilität mindestens 15 %“ ein Formalziel.** – Richtig. Sachziele beschreiben, was geleistet wird; Formalziele, woran der Erfolg gemessen wird.
- ✘ **C) „CO_2-Emissionen der Werke bis 2030 halbieren“ ist ein ökonomisches Ziel.** – Falsch. Emissionen zu senken ist ein ökologisches Ziel.
- ✘ **D) Beide Aussagen sind Formalziele, weil sie schriftlich festgelegt sind.** – Falsch. Die Unterscheidung richtet sich nach dem Inhalt, nicht nach der Form.

Merke: Sachziele: was geleistet wird; Formalziele: Gewinn, Rentabilität, Liquidität. Nachhaltig: ökonomische, ökologische und soziale Ziele.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.2, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.2, S. 133 · Gesamtbuch 2.7.2, S. 75

Aufgabe 109 Ein Ziel SMART formulieren

Richtig: D

Timo Brandt möchte die Montage beschleunigen. Welche Formulierung erfüllt alle SMART-Anforderungen?

- ✘ **A) „Die Montagezeit je Lastenrad soll bis zum 31. Dezember deutlich sinken.“** – Falsch. „Deutlich“ ist nicht messbar. Ohne Zielwert lässt sich die Erreichung nicht feststellen.
- ✘ **B) „Wir wollen schneller montieren.“** – Falsch. Weder messbar noch terminiert; ein solcher Wunsch steuert nichts.
- ✘ **C) „Die Montagezeit je Lastenrad sinkt bis zum Jahresende von 6,0 auf 3,0 Stunden.“** – Falsch. Eine Halbierung in wenigen Monaten ist kaum erreichbar. Das Ziel ist nicht realistisch und wird kaum akzeptiert.
- ✔ **D) „Die Montagezeit je Lastenrad im Werk Bremen sinkt bis zum 31. Dezember von 6,0 auf 5,4 Stunden, bei gleichbleibender Reklamationsquote“ – mit dem Montageteam erarbeitet** – Richtig. Spezifisch (Lastenrad, Werk Bremen), messbar (6,0 → 5,4 Stunden), akzeptiert und realistisch (mit dem Team, −10 %), terminiert (31. Dezember).

Merke: SMART: spezifisch, messbar, attraktiv bzw. akzeptiert, realistisch, terminiert – fehlt Zahl oder Termin, gibt es kaum Punkte.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.2, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.2, S. 133 · Gesamtbuch 2.7.2, S. 75

Aufgabe 110 Die SMART-Regel

Richtig: A, D, E

Welche Bedeutungen der Buchstaben der SMART-Regel sind richtig?

- ✔ **A) S – spezifisch: konkret und eindeutig formuliert** – Richtig. Das Ziel sagt genau, worum es geht.
- ✘ **B) A – anspruchslos: leicht zu erreichen, damit niemand scheitert** – Falsch. A steht für attraktiv bzw. akzeptiert. Ein gutes Ziel ist erreichbar, aber herausfordernd.
- ✘ **C) R – rentabel: das Ziel muss den Gewinn steigern** – Falsch. R steht für realistisch. Auch soziale oder ökologische Ziele lassen sich SMART formulieren.
- ✔ **D) M – messbar: die Zielerreichung lässt sich eindeutig feststellen** – Richtig. Dafür braucht das Ziel eine Kennzahl und einen Zielwert.
- ✔ **E) T – terminiert: es gibt einen klaren Zeitpunkt** – Richtig. Ohne Termin lässt sich nicht prüfen, ob das Ziel erreicht wurde.

Merke: SMART: spezifisch, messbar, attraktiv bzw. akzeptiert, realistisch, terminiert.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.2, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.2, S. 133 · Gesamtbuch 2.7.2, S. 75

Aufgabe 111 Rentabilitäten der Speichenwerk

Richtig: A, B, C

Speichenwerk: Gewinn 3,4 Mio. €, Zinsaufwand 1,1 Mio. €, Umsatz 68,0 Mio. €, Eigenkapital 20,0 Mio. €, Gesamtkapital 50,0 Mio. €. Welche Werte sind richtig?

- ✔ **A) Eigenkapitalrentabilität 17,0 %** – Richtig. 3,4 × 100 ÷ 20,0 = 17,0 %.
- ✔ **B) Gesamtkapitalrentabilität 9,0 %** – Richtig. (3,4 + 1,1) × 100 ÷ 50,0 = 9,0 %. Die Zinsen gehören dazu, weil das Gesamtkapital auch das Fremdkapital umfasst.
- ✔ **C) Umsatzrentabilität 5,0 %** – Richtig. 3,4 × 100 ÷ 68,0 = 5,0 %.
- ✘ **D) Eigenkapitalrentabilität 22,5 %** – Falsch. (3,4 + 1,1) ÷ 20,0 rechnet die Zinsen ein. Den Eigentümern steht nur der Gewinn nach Zinsen zu.
- ✘ **E) Gesamtkapitalrentabilität 6,8 %** – Falsch. 3,4 ÷ 50,0 vergisst die Fremdkapitalzinsen. 6,8 % ist der ROI.

Merke: EKR = Gewinn × 100 ÷ EK; GKR = (Gewinn + FK-Zinsen) × 100 ÷ GK; Umsatzrentabilität = Gewinn × 100 ÷ Umsatz.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.3, S. 133 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Aufgabe 112 Return on Investment

Richtig: B

Mit den Werten der Speichenwerk (Umsatzrentabilität 5,0 %, Umsatz 68,0 Mio. €, Gesamtkapital 50,0 Mio. €) soll der ROI berechnet werden. Welches Ergebnis ist richtig?

- ✘ **A) 3,7 %** – Falsch. Hier wurde der Kapitalumschlag umgedreht (50,0 ÷ 68,0 = 0,735). Kapitalumschlag = Umsatz ÷ Gesamtkapital.
- ✔ **B) 6,8 %** – Richtig. ROI = Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag = 5,0 % × (68,0 ÷ 50,0) = 5,0 % × 1,36 = 6,8 %.
- ✘ **C) 9,0 %** – Falsch. Das ist die Gesamtkapitalrentabilität, die die Fremdkapitalzinsen einschließt.
- ✘ **D) 17,0 %** – Falsch. Das ist die Eigenkapitalrentabilität.

Merke: ROI = Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag (Umsatz ÷ Gesamtkapital).

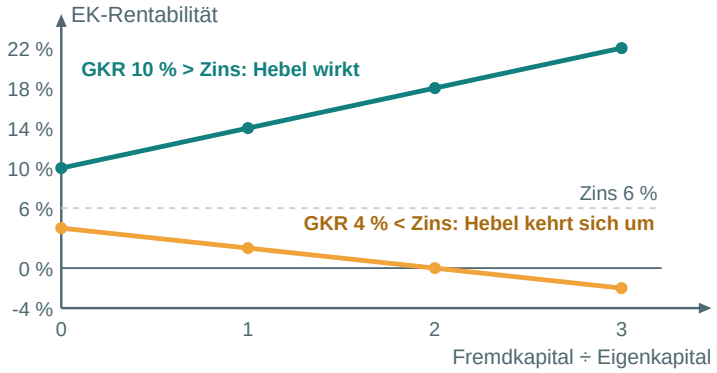
Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.3, S. 133 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Aufgabe 113 Der Leverage-Effekt

Richtig: A, C, E

Die Gesamtkapitalrentabilität der Speichenwerk beträgt 9,0 %, der durchschnittliche Fremdkapitalzins 3,67 %. Welche Aussagen zum Leverage-Effekt treffen zu?

- ✔ **A) Auch bei positivem Hebel senken mehr Schulden die Eigenkapitalquote und die Unabhängigkeit.** – Richtig. Der Leverage-Effekt erhöht die Rendite, aber auch das Risiko.
- ✘ **B) Der Leverage-Effekt steigert die Gesamtkapitalrentabilität.** – Falsch. Der Hebel wirkt auf die Eigenkapitalrentabilität; die Gesamtkapitalrentabilität ist seine Voraussetzung.
- ✔ **C) Weil die Gesamtkapitalrentabilität über dem Fremdkapitalzins liegt, steigert zusätzliches Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität.** – Richtig. Das geliehene Kapital verdient mehr, als die Bank verlangt; der Überschuss fließt den Eigentümern zu.
- ✘ **D) Der Leverage-Effekt wirkt unabhängig vom Zinsniveau immer positiv.** – Falsch. Er hängt gerade vom Verhältnis zwischen Gesamtkapitalrentabilität und Zins ab.
- ✔ **E) Fällt die Gesamtkapitalrentabilität unter den Fremdkapitalzins, kehrt sich der Hebel um.** – Richtig. Dann kostet jeder geliehene Euro mehr, als er einbringt, und die Eigenkapitalrentabilität sinkt.



EKR = GKR + (GKR − Zins) × FK ÷ EK

Merke: Leverage-Effekt: Solange GKR > FK-Zins, hebt zusätzliches Fremdkapital die EKR – mit höherem Risiko; bei GKR < Zins kehrt er sich um.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.3, S. 133 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Aufgabe 114 Leverage rechnen

Richtig: C

Speichenwerk (Eigenkapital 20,0 Mio. €, Gewinn 3,4 Mio. €) nimmt zusätzlich 10,0 Mio. € Darlehen zu 6 % auf und investiert sie in ein Projekt, das vor Zinsen 9 % bringt. Alles andere bleibt gleich. Wie hoch ist die neue Eigenkapitalrentabilität?

- ✘ **A) 12,3 %** – Falsch. 3,7 Mio. € ÷ 30,0 Mio. € bezieht den Gewinn auf Eigenkapital plus neues Darlehen. Die Eigenkapitalrentabilität bezieht sich nur auf das Eigenkapital.
- ✘ **B) 17,0 %** – Falsch. Das ist die bisherige Eigenkapitalrentabilität. Das Projekt verdient mehr, als es an Zinsen kostet.
- ✔ **C) 18,5 %** – Richtig. Zusätzlicher Gewinn = 10,0 Mio. € × (9 % − 6 %) = 0,3 Mio. €; neuer Gewinn 3,7 Mio. €; EKR = 3,7 × 100 ÷ 20,0 = 18,5 %.
- ✘ **D) 21,5 %** – Falsch. (3,4 + 0,9) ÷ 20,0 vergisst die Zinsen für das neue Darlehen von 0,6 Mio. €.

Merke: Liegt die Projektrendite über dem Zins, steigt die EKR; der Gewinn nach Zinsen wird stets auf das Eigenkapital bezogen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.3, S. 133 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Aufgabe 115 Kennzahlen für die Gesellschafterversammlung

Richtig: A, D, E

Im letzten Jahr haben 420 Beschäftigte 33.600 Räder hergestellt. Den Erträgen von 68,0 Mio. € standen Aufwendungen von 65,28 Mio. € gegenüber. Eigenkapital 17,0 Mio. €, Fremdkapital 25,5 Mio. €. Welche Ergebnisse sind richtig?

- ✔ **A) Wirtschaftlichkeit 1,04** – Richtig. 68,0 Mio. € ÷ 65,28 Mio. € = 1,04. Die Wirtschaftlichkeit hat keine Einheit.
- ✘ **B) Wirtschaftlichkeit 4 %** – Falsch. 2,72 ÷ 68,0 = 4 % ist eine Umsatzrentabilität. Die Wirtschaftlichkeit setzt Leistung ins Verhältnis zu Kosten.
- ✘ **C) Verschuldungskoeffizient 0,67** – Falsch. 17,0 ÷ 25,5 ist der Kehrwert. Verschuldungskoeffizient = Fremdkapital ÷ Eigenkapital = 25,5 ÷ 17,0 = 1,5.
- ✔ **D) Eigenkapitalrentabilität 16 %** – Richtig. Gewinn = 68,0 − 65,28 = 2,72 Mio. €; 2,72 × 100 ÷ 17,0 = 16 %.
- ✔ **E) Arbeitsproduktivität 80 Räder je Beschäftigten** – Richtig. 33.600 Räder ÷ 420 Beschäftigte = 80.

Merke: Produktivität = Mengen (Output ÷ Input); Wirtschaftlichkeit = Werte (Leistung ÷ Kosten); Rentabilität = Gewinn ÷ Kapital; Verschuldungskoeffizient = FK ÷ EK.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.4, S. 134 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Aufgabe 116 Produktiver heißt nicht wirtschaftlicher

Richtig: B

Ein neuer Montageroboter steigert die Zahl der Räder je Arbeitsstunde deutlich. Er verursacht aber mehr Abschreibungen und Zinsen, als er an Löhnen einspart. Welche Aussage ist richtig?

- ✘ **A) Die Wirtschaftlichkeit steigt, die Produktivität sinkt.** – Falsch. Die Räder je Stunde nehmen zu, also steigt die Produktivität.
- ✔ **B) Die Arbeitsproduktivität steigt, die Wirtschaftlichkeit kann trotzdem sinken.** – Richtig. Mehr Räder je Stunde verbessern das Mengenverhältnis; steigen die Kosten stärker als die Leistung, sinkt das Wertverhältnis.
- ✘ **C) Produktivität und Wirtschaftlichkeit steigen gleichermaßen.** – Falsch. Die Produktivität misst nur Mengen. Die höheren Kosten zeigt erst die Wirtschaftlichkeit.
- ✘ **D) Beide Kennzahlen bleiben unverändert, weil sich Mehrkosten und Mehrleistung ausgleichen.** – Falsch. Nach den Angaben übersteigen die Mehrkosten die Lohnersparnis; die Wirtschaftlichkeit bleibt nicht gleich.

Merke: Höhere Produktivität bedeutet nicht automatisch höhere Wirtschaftlichkeit; Preiserhöhungen verbessern die Wirtschaftlichkeit, nicht die Produktivität.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.4, S. 134 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Aufgabe 117 Arbeitsproduktivität steigern

Richtig: B, D, E

Timo Brandt soll die Arbeitsproduktivität in der Montage steigern. Welche Maßnahmen sind geeignet?

- ✘ **A) Bei gleicher Stückzahl zusätzliche Monteure einstellen** – Falsch. Mehr Input bei gleichem Output senkt die Arbeitsproduktivität.
- ✔ **B) Die Monteure gezielt weiterbilden, damit weniger Fehler und Nacharbeit entstehen** – Richtig. Weniger Nacharbeit bedeutet mehr fertige Räder bei gleichem Arbeitseinsatz.
- ✘ **C) Die Verkaufspreise um 5 % erhöhen** – Falsch. Das verbessert Erlös und Wirtschaftlichkeit, ändert aber nichts am Mengenverhältnis.
- ✔ **D) Vormontierte Antriebseinheiten einsetzen, damit weniger Arbeitsschritte am Band anfallen** – Richtig. Diese Prozessinnovation senkt die Stunden je Rad.
- ✔ **E) Prämien und flexible Arbeitszeitmodelle einführen** – Richtig. Leistungsanreize und passende Arbeitszeiten erhöhen Motivation und Ausbringung.

Merke: Arbeitsproduktivität steigt mit mehr Output bei gleichem Arbeitseinsatz oder weniger Einsatz bei gleichem Output: Prozessinnovation, Weiterbildung, Anreize, flexible Arbeitszeit.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.4, S. 134 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Aufgabe 118 Maßnahme und Kennzahl

Richtig: A, C, D

Aylin Demir ordnet jeder Kennzahl eine Verbesserungsmaßnahme zu. Welche Zuordnungen sind richtig?

- ✔ **A) Eigenkapitalrentabilität: die Lohnbuchhaltung bei gleicher Ertragskraft auslagern, wenn das Kosten senkt** – Richtig. Sinkende Kosten erhöhen den Gewinn im Zähler.
- ✘ **B) Verschuldungskoeffizient: ein zusätzliches Darlehen aufnehmen** – Falsch. Mehr Fremdkapital erhöht den Verschuldungskoeffizienten.
- ✔ **C) Wirtschaftlichkeit: Lieferanten neu verhandeln und Energie sparen** – Richtig. Sinkende Kosten verbessern das Verhältnis von Leistung zu Kosten.
- ✔ **D) Verschuldungskoeffizient: Gewinne einbehalten und damit Kredite tilgen** – Richtig. Das Eigenkapital steigt und das Fremdkapital sinkt.
- ✘ **E) Arbeitsproduktivität: die Verkaufspreise anheben** – Falsch. Preise verändern Werte, nicht Mengen. Die Produktivität bleibt gleich.

Merke: Eine Kennzahl steigt, wenn der Zähler stärker wächst als der Nenner oder der Nenner stärker sinkt – Maßnahme immer mit Zähler oder Nenner begründen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.4, S. 134 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Aufgabe 119 Gewinn einbehalten, Kredit tilgen

Richtig: C

Speichenwerk (Eigenkapital 20,0 Mio. €, Fremdkapital 30,0 Mio. €) behält 3,0 Mio. € Gewinn ein und tilgt damit ein Darlehen. Welche Werte ergeben sich danach?

- ✘ **A) Verschuldungskoeffizient 1,5, Eigenkapitalquote 40 %** – Falsch. Das sind die Werte vor der Maßnahme.
- ✘ **B) Verschuldungskoeffizient 1,35, Eigenkapitalquote 40 %** – Falsch. Hier wurde nur die Tilgung berücksichtigt (27,0 ÷ 20,0). Der einbehaltene Gewinn erhöht zugleich das Eigenkapital.
- ✔ **C) Verschuldungskoeffizient 1,17, Eigenkapitalquote 46 %** – Richtig. Fremdkapital 30,0 − 3,0 = 27,0; Eigenkapital 20,0 + 3,0 = 23,0; 27,0 ÷ 23,0 = 1,17; 23,0 × 100 ÷ 50,0 = 46 %.
- ✘ **D) Verschuldungskoeffizient 0,85, Eigenkapitalquote 46 %** – Falsch. 23,0 ÷ 27,0 ist der Kehrwert. Fremdkapital steht im Zähler.

Merke: Thesaurierung plus Tilgung wirkt doppelt: Eigenkapital steigt, Fremdkapital sinkt – Verschuldungskoeffizient fällt, Eigenkapitalquote steigt.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.4, S. 134 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Aufgabe 120 Produktivität bei kürzerer Montagezeit

Richtig: C

Die Montagezeit je Lastenrad sinkt von 6,0 auf 5,4 Stunden. Um wie viel Prozent steigt die Arbeitsproduktivität, gemessen in Rädern je Arbeitsstunde?

- ✘ **A) um 0,6 Räder je Stunde** – Falsch. 0,6 ist die eingesparte Zeit in Stunden je Rad, keine Produktivitätsgröße.
- ✘ **B) um 10,0 %** – Falsch. 10 % ist der Rückgang der Montagezeit. Die Produktivität ist der Kehrwert und steigt stärker.
- ✔ **C) um rund 11,1 %** – Richtig. Vorher 1 ÷ 6,0 = 0,1667 Räder je Stunde, nachher 1 ÷ 5,4 = 0,1852; 0,1852 ÷ 0,1667 = 1,111, also +11,1 %.
- ✘ **D) um 90,0 %** – Falsch. 5,4 ÷ 6,0 = 0,9 bedeutet, dass die Zeit auf 90 % sinkt – kein Anstieg um 90 %.

Merke: Produktivität = Output ÷ Input; sinkt der Zeitbedarf je Stück um 10 %, steigt die Produktivität um 1 ÷ 0,9 − 1 = 11,1 %.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 55 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.4, S. 134 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 75

Auswertungsbogen

Tragen Sie je Thema ein, wie viele Aufgaben Sie vollständig richtig gelöst haben. Eine Aufgabe zählt nur als richtig, wenn alle Kreuze stimmen. Themen mit Fehlern oder geratenen Antworten arbeiten Sie im Kompaktbuch (K.), im Arbeits- und Übungsbuch (A.) oder im Gesamtbuch (G.) nach.

Nr.	Thema	Aufgaben	richtig	Nacharbeiten
2.1 Überblick und Produktion				
2.1.1	Betrieb, Unternehmen und betriebliche Funktionen	1, 2, 3, 4, 5	___ / 5	K. S. 39 · A. S. 101 · G. S. 61
2.1.2	Wertschöpfung und Produktionsfaktoren	6, 7, 8	___ / 3	K. S. 39 · A. S. 102 · G. S. 62
2.1.3	Fertigung und Rationalisierung	9, 10, 11, 12, 13	___ / 5	K. S. 39 · A. S. 103 · G. S. 62
2.2 Beschaffung und Logistik				
2.2.1	Beschaffungsziele, Lieferverträge und steigende Preise	14, 15, 16	___ / 3	K. S. 41 · A. S. 105 · G. S. 63
2.2.2	Bedarf, Bestellmenge und Lager	17, 18, 19, 20, 21, 22	___ / 6	K. S. 41 · A. S. 106 · G. S. 63
2.2.3	Logistik, Make-or-Buy und Outsourcing	23, 24, 25, 26, 27	___ / 5	K. S. 41 · A. S. 106 · G. S. 63
2.3 Marketing				
2.3.1	Käufermarkt, Marketingkonzept und Marktforschung	28, 29, 30	___ / 3	K. S. 43 · A. S. 108 · G. S. 65
2.3.2	Der Marketingmix im Überblick	31, 32, 33	___ / 3	K. S. 43 · A. S. 109 · G. S. 65
2.3.3	Produkt- und Preispolitik	34, 35, 36, 37, 38	___ / 5	K. S. 43 · A. S. 110 · G. S. 65
2.3.4	Distributions- und Kommunikationspolitik	39, 40, 41, 42	___ / 4	K. S. 43 · A. S. 110 · G. S. 65
2.4 Rechnungswesen und Controlling				
2.4.1	Rechnungswesen: Teilgebiete, extern und intern	43, 44, 45, 46, 47	___ / 5	K. S. 46 · A. S. 113 · G. S. 67
2.4.2	Controlling: Begriff und Aufgaben	48, 49, 50, 51, 52	___ / 5	K. S. 47 · A. S. 114 · G. S. 67
2.4.3	Controlling und Finanzbuchhaltung abgrenzen	53, 54	___ / 2	K. S. 47 · A. S. 115 · G. S. 67
2.4.4	Abweichungsanalyse, Budgets und Ergebnisverbesserung	55, 56, 57, 58, 59	___ / 5	K. S. 47 · A. S. 116 · G. S. 68
2.5 Finanzierung und Investition				
2.5.1	Kapitalbedarf und Systematik der Finanzierung	60, 61, 62, 63, 64	___ / 5	K. S. 49 · A. S. 118 · G. S. 69
2.5.2	Außenfinanzierung: Beteiligung, Kredit, Leasing und Factoring	65, 66, 67, 68, 69, 70	___ / 6	K. S. 50 · A. S. 120 · G. S. 70
2.5.3	Innenfinanzierung	71, 72, 73, 74	___ / 4	K. S. 50 · A. S. 121 · G. S. 70
2.5.4	Finanzierungsregeln und Wahl der Finanzierungsform	75, 76, 77, 78, 79	___ / 5	K. S. 51 · A. S. 122 · G. S. 71
2.5.5	Liquidität und magisches Viereck	80, 81, 82	___ / 3	K. S. 51 · A. S. 123 · G. S. 71
2.5.6	Investition: Anlässe und Investitionsrechnung	83, 84, 85, 86	___ / 4	K. S. 51 · A. S. 124 · G. S. 71
2.5.7	Insolvenzursachen und Liquiditätskrise	87, 88, 89	___ / 3	K. S. 51 · A. S. 125 · G. S. 71
2.6 Personal				
2.6.1	Kernaufgaben der Personalwirtschaft	90, 91, 92, 93, 94	___ / 5	K. S. 53 · A. S. 128 · G. S. 73
2.6.2	Personalpolitik gegen den Fachkräftemangel	95, 96, 97, 98, 99	___ / 5	K. S. 53 · A. S. 129 · G. S. 73
2.6.3	Homeoffice: Chancen und Risiken	100, 101, 102, 103	___ / 4	K. S. 53 · A. S. 130 · G. S. 73
2.7 Zusammenwirken, Ziele und Kennzahlen				
2.7.1	Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen	104, 105, 106	___ / 3	K. S. 55 · A. S. 132 · G. S. 74
2.7.2	Unternehmensziele, Zielbeziehungen und SMART-Regel	107, 108, 109, 110	___ / 4	K. S. 55 · A. S. 133 · G. S. 75
2.7.3	Rentabilität und Leverage-Effekt	111, 112, 113, 114	___ / 4	K. S. 55 · A. S. 133 · G. S. 75
2.7.4	Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Verschuldung	115, 116, 117, 118, 119, 120	___ / 6	K. S. 55 · A. S. 134 · G. S. 75

Und dann?

Sie möchten die Zusammenhänge wiederholen? Im Kompaktbuch finden Sie den Überblick zum Thema. Für freie Prüfungsantworten bietet das Arbeits- und Übungsbuch passende Fallaufgaben mit Musterlösungen; im Gesamtbuch stehen sie zu Kapitel 2 ab S. 76 (Prüfungstraining) und ab S. 79 (Prüfungsreife mit Lösungen). Zum Abschluss schreiben Sie die Musterklausur VK0010 unter Prüfungsbedingungen: 75 Minuten, ohne Unterlagen.